



저작자표시-비영리-변경금지 2.0 대한민국

이용자는 아래의 조건을 따르는 경우에 한하여 자유롭게

- 이 저작물을 복제, 배포, 전송, 전시, 공연 및 방송할 수 있습니다.

다음과 같은 조건을 따라야 합니다:



저작자표시. 귀하는 원저작자를 표시하여야 합니다.



비영리. 귀하는 이 저작물을 영리 목적으로 이용할 수 없습니다.



변경금지. 귀하는 이 저작물을 개작, 변형 또는 가공할 수 없습니다.

- 귀하는, 이 저작물의 재이용이나 배포의 경우, 이 저작물에 적용된 이용허락조건을 명확하게 나타내어야 합니다.
- 저작권자로부터 별도의 허가를 받으면 이러한 조건들은 적용되지 않습니다.

저작권법에 따른 이용자의 권리는 위의 내용에 의하여 영향을 받지 않습니다.

이것은 [이용허락규약\(Legal Code\)](#)을 이해하기 쉽게 요약한 것입니다.

[Disclaimer](#)

행 정 학 석 사 학 위 논 문

보상이 이직의도에 미치는
영향에 관한 연구
- 직무만족의 조절효과를 중심으로 -

2018 년 2 월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
임 동 관

보상이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구

- 직무만족의 조절효과를 중심으로 -

지도교수 이 수 영

이 논문을 행정학 석사학위논문으로 제출함
2017년 9월

서울대학교 행정대학원
행정학과 행정학전공
임 동 관

임동관의 석사 학위논문을 인준함
2017년 12월

위 원 장 우 지 숙 (인)

부위원장 권 일 응 (인)

위 원 이 수 영 (인)

국 문 초 록

본 연구는 육군사관학교 출신 장교들의 조기전역 현상을 토대로 조직이 종사자에게 제공하는 보상이 이직의도에 영향을 미치는 관계를 파악하고자 실증연구를 수행하였다. 이를 통해 육군 장교의 이직의도에 영향을 미치는 요인을 파악하여 이를 토대로 향후 인력관리 방안을 제시하고, 조직 내 우수자원의 이직의도를 조절함으로써 인적자원의 효율적 관리를 위한 방안을 모색하고자 하였다.

이를 위해 조사대상집단의 보상인식이 이직의도에 미치는 영향을 중심으로 접근하였다. 분석을 위한 자료는 육사 졸업 후 임관한 1~5년차 초급장교를 대상으로 조사한 온라인 설문조사 결과를 사용하였다.

독립변수는 보상인식과 네 하위요인인 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상, 직무환경 보상으로 설정하였다. 분석기법은 독립변수인 보상인식과 그 하위요인들이 종속변수인 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였으며, 직무만족 변수의 조절효과를 확인하기 위해 위계적 회귀분석을 실시하였다.

이직의도에 대한 기존 다수의 선행연구에서 직무만족은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 반면 본 연구에서는 직무만족 변수를 독립변수가 아닌 조절변수로 설정하여 보상인식과 이직의도의 관계에서 직무만족 변수가 조절효과를 가지는지 확인하고자 하였다.

이상과 같은 연구모형 설정을 바탕으로 보상인식과 네 하위요인이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고, 직무만족은 보상인식과 이직의도의 관계에서 조절효과를 가질 것이라는 가설을 수립하였다. 그리고 설문조사에 대한 분석결과를 토대로 개별 가설을 검토하였다.

가설 검토결과 다음과 같은 결과를 확인할 수 있었다.

먼저 보상인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보상의 하위요인에 대한 다중회귀분석 결과에서는 하위요인 중 화폐적 직접보상과 직무환경 보상이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것

으로 나타났는데, 이는 현재 조사대상집단의 보상인식을 보여주고 있는 것으로 해석할 수 있다. 즉, 봉급과 수당 등의 화폐적 직접보상과 근무시간 및 환경의 직무환경 보상의 개선이 대상자의 이직의도를 낮추는데 유의한 영향을 가진다는 것을 의미한다. 이는 향후 이직관리 정책 수립에 있어 보상정책의 수립 방향을 제시한다는 점에서 의의를 가진다.

한편 직무만족의 조절효과를 검증한 결과 직무만족은 보상인식이 이직의도에 미치는 영향에 대한 조절효과를 가졌으며, 보상인식의 네 하위요인 중 직무환경 보상을 제외한 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상의 세 요인과 이직의도의 관계에서 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 특히 직무만족이 높은 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 보상인식이 이직의도에 미치는 영향이 더 작아지는 것으로 나타나 종사자의 직무만족을 향상시키기 위한 노력이 보상인식 개선과 더불어 중요한 요소임을 시사한다.

기존 연구에서는 직무만족을 보상인식과 이직의도의 관계를 매개하거나 직접 영향을 미치는 변수로 설명해왔다면, 본 연구에서는 직무만족 변수를 보상인식의 조절변수로 설정하여 보상인식의 영향력과 함께 검증하였다는 점에서 이직모형에 대한 다각적 접근을 시도하였으며, 보상제도 개선과 더불어 종사자의 직무만족 향상을 위한 제도적·문화적 노력의 중요성을 강조하였다는데 그 의의가 있다.

주요어 : 이직의도, 보상, 직무만족, 장교, 이직, 보상인식

학번 : 2016-24332

임 동 관

목 차

제 1 장 서 론	1
제 1 절 연구배경 및 목적	1
1. 연구의 배경	1
2. 연구의 목적	3
제 2 절 연구의 범위와 방법	4
 제 2 장 이론적 배경	5
제 1 절 이 직	5
1. 이직의도의 개념	5
2. 자발적 이직에 관한 결정모형	6
제 2 절 보 상	16
1. 기대이론	16
2. 보상의 개념과 구성요소	17
3. 보상과 이직의도와의 관계	20
제 3 절 직무만족	22
1. 직무만족의 개념	22
2. 직무만족의 주요이론	23
3. 직무만족에 영향을 미치는 요인	26
4. 직무만족의 영향력에 관한 선행연구	27
 제 3 장 연구 설계	30
제 1 절 연구모형과 통제변인	30
제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정	32

1. 보상인식	32
2. 이직의도	33
3. 직무만족	33
4. 인구통계학적 변수	34
5. 설문지 구성	34
제 3 절 자료 수집과 분석방법	35
1. 자료의 수집	35
2. 분석방법	36
 제 4 장 연구결과	 38
제 1 절 자료의 일반적 특성	38
1. 변인의 기술통계량	38
제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증	40
1. 타당성 검증	40
2. 신뢰도 검증	44
제 3 절 인구통계학적 변수 차이 검증	48
1. 성별에 따른 차이 검증	48
2. 결혼여부에 따른 차이 검증	50
3. 근무기간(임관기수)에 따른 차이 검증	51
4. 병과에 따른 차이 검증	54
5. 부대유형에 따른 차이 검증	56
제 4 절 요인간의 상관분석	58
제 5 절 연구가설 검증	60
1. 보상이 이직의도에 미치는 영향 분석	60
2. 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과	64

제 5 장 논의 및 결론	74
제 1 절 연구결과 요약	74
제 2 절 연구결과의 시사점	77
제 3 절 연구의 한계 및 향후과제	80
1. 연구의 한계	80
2. 향후과제	80
 참 고 문 헌	 82
 부록 : 설문지	 89
 Abstract	 94

〈표 목 차〉

[표 1] 2012~2016년 사관학교 출신 장교의 조기전역 현황	2
[표 2] 설문지 구성	35
[표 3] 변인의 기술통계량	39
[표 4] 보상에 대한 탐색적 요인분석 결과	41
[표 5] 보상에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과	41
[표 6] 이직의도에 대한 탐색적 요인분석 결과	42
[표 7] 이직의도에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과	43
[표 8] 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과	43
[표 9] 직무만족에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과	44
[표 10] 크론바하 알파값(Cronbach's α) 평가 기준	45
[표 11] 보상 척도에 대한 신뢰도 분석결과	45
[표 12] 이직의도 척도에 대한 신뢰도 분석결과	46
[표 13] 직무만족 척도에 대한 신뢰도 분석결과	46
[표 14] 주요 요인에 대한 기술통계량	47
[표 15] 성별에 따른 주요 요인에 대한 차이 검증	49
[표 16] 결혼여부에 따른 주요 요인에 대한 차이 검증	51
[표 17] 근무기간(임관기수)에 따른 주요요인에 대한 차이 검증	53
[표 18] 병과에 따른 주요요인에 대한 차이 검증	55
[표 19] 부대유형에 따른 주요요인에 대한 차이 검증	57
[표 20] 주요 요인들 간의 상관계수	59
[표 21] 이직의도에 대한 회귀분석결과	61
[표 22] 이직의도에 대한 다중공선성 진단	62
[표 23] 보상의 하위요인들과 이직의도의 다중회귀분석	63
[표 24] 이직의도에 대한 보상, 직무만족의 위계적 회귀분석	66
[표 25] 이직의도에 대한 보상의 하위요인과, 직무만족의 위계적 회귀분석	69
[표 26] 연구가설 검증결과	73
[표 27] 일반직 공무원, 경찰과의 봉급 및 초과근무수당 비교	80

<그림 목차>

[그림 1] Mobley의 종사자 이직 결정 모형	10
[그림 2] Price & Mueller의 이직모형	13
[그림 3] 연구모형	31
[그림 4] 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과	67
[그림 5] 화폐적 직접보상-이직의도의 관계에서 직무만족 조절효과	70
[그림 6] 비화폐적 간접보상-이직의도의 관계에서 직무만족 조절효과 ...	71
[그림 7] 직무관련 보상-이직의도의 관계에서 직무만족 조절효과	72

제 1 장 서 론

제 1 절 연구배경 및 목적

1. 연구의 배경

2000년대 초반 주춤했다가 최근 들어 다시 증가하고 있는 육군사관학교(이하 육사) 출신 장교들의 조기 전역현상이 두드러지고 있다. 2010년 3월 임관해 5년간 복무한 육사출신 장교 211명 중 임관인원의 14.2%인 30명이 전역을 지원했으며, 이러한 추세는 2004년 14.7%에서 2006년 2.3%로 낮아졌다가 2009년 3.7%, 2011년 8.8%, 2013년 9.7% 2015년에는 12.8%로 증가했다.

육사에서 장교 1명을 양성하기 위해 4년간 약 2억 4600만원의 예산이 투입되는 것을 고려할 때¹⁾, 사관학교 출신 장교들의 조기 전역은 군 우수인력 유출 및 예산 낭비일 뿐만 아니라 장차 군의 고급인력으로 활용하기 위해 양성한 인적자원의 비계획적 유출 문제로서, 군 조직의 인력관리 차원에서도 그 대책이 요구되는 문제라 할 수 있다.

장기복무 장교의 복무기간은 군인사법을 근거로 한다. 제 6조에 의해 임관과 동시에 장기복무 장교로 분류되며²⁾, 제 7조에 1항에 따라 의무복무기간은 10년이나, 장기복무 장교로 임용된 날부터 5년이 되는 해에 한 차례 전역을 지원할 수 있다.³⁾ 이와 같은 조기전역제도는 의무복무

1) <http://www.kma.ac.kr/EgovPageLink.do?menuNo=HE44&link=kma02%2FHE4-040>

2) 군인사법 제 6조(복무의 구분) 제 2항 : 장기복무 장교는 다음 각 호의 어느 하나에 해당하는 사람으로 한다.

① 사관학교를 졸업한 사람

3) 군인사법 제 7조(의무복무기간) 제 1항 : 장교, 준사관 및 부사관(지원에 의하지 아니하고 임용된 하사는 제외한다)의 의무복무기간은 다음 각 호와 같다. 다만, 전시·

기간이 10년인 장기복무 장교에게 장기복무 선발이 된 날부터 5년이 되는 해에 전역할 수 있는 기회를 부여한 것으로, 본인의 원에 의하여 장기복무로 임용되었으나 장교로서의 생활이 적성에 맞지 않거나 개인적인 사정으로 진로를 바꿔야 하는 등 지속적인 복무가 어려운 경우가 발생할 가능성을 고려하여 조기에 전역할 수 있는 기회를 부여하고, 장교 인력 손실을 미리 파악할 수 있도록 하여 군 인사관리의 효율성을 제고하기 위함이다.(임천영, 2007)

<표 1> 2012~2016년 사관학교 출신 장교의 조기전역 현황

(단위 : 명, %)

구 분		'12년	'13년	'14년	'15년	'16년	계
육군	임관	220	207	212	211	211	1,061
	조기전역	17	20	31	27	17	112
	비율	7.7	9.7	14.6	12.8	8.1	10.6
해군	임관	166	138	125	136	127	692
	조기전역	29	27	24	12	7	99
	비율	17.5	19.6	19.2	8.8	5.5	14.3
공군	임관	187	156	158	136	135	772
	조기전역	20	25	13	14	16	88
	비율	10.7	16.0	8.2	10.3	11.9	11.4
합계	임관	573	501	495	483	473	2,525
	조기전역	66	72	68	53	40	299
	비율	11.5	14.4	13.7	11.0	8.5	11.8

* 전역사유 : 학업(61명, 20.4%), 가사(27명, 9.0%), 재취업(211명, 70.6%)

사변 등의 국가비상시에는 예외로 한다.

① 장기복무 장교의 의무복무기간은 10년으로 한다. 다만, 장기복무 장교로 임용된 날부터 5년이 되는 해에 한 차례 전역을 지원할 수 있다.

다만, 군인사법 시행령 제 5조에 의하여 5년 차에 조기전역을 지원한 경우, 군 인력운영현황 등을 고려하여 전역심사를 시행하도록 되어있어 전역을 승인하지 않을 수 있는 법규적 근거가 마련되어 있다. 그러나 이직의도가 높은 구성원에 대하여 이직을 제한할 경우 강제된 업무에 대한 대상자의 부적응 및 직무스트레스는 집단 전체의 효율성에 부정적 영향을 미칠 수 있는 위험을 내포하고 있다. 따라서 엄격한 선발 및 교육과정을 거쳐 양성된 우수자원의 외부유출을 방지하고, 이직의도를 낮추려는 노력은 지속적인 연구를 통해 그 해결책을 모색해야 할 필요가 있다.

물론 개인적 차원에서 종사자의 자발적인 이직결정은 더 나은 자신의 근무환경을 개선할 수 있는 기회를 가질 수 있다는 점에서 개인의 합리적인 행동으로 평가할 수 있다. 또한 이직은 조직차원에서도 이직은 조직의 성과 달성에 기여하지 못하는 구성원의 이직이 조직 역량 강화에 긍정적인 요소로 작용할 수 있다는 측면에서 그 필요성도 분명히 존재하는 것이 사실이다.

그러나 해당 인원을 활용하기 위해 채용, 배치, 교육훈련에 조직이 투자한 시간과 비용 및 결원 발생에 따른 조직의 추가 비용은 조직효과성과 생산성에 부정적인 영향을 미친다. 이러한 이직으로 인한 비용은 단순히 조직의 능률저하에만 그치는 것이 아닌데, 개인의 이직은 조직 내 잔류한 동료 구성원들의 부정적 직무태도 형성에 영향을 미치는 결과를 가져오기도 한다.(Mowday, Porter & Steers, 1982)

본 연구에서는 육사 출신 장교들의 조기전역과 직결된 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구를 위해 조기전역 가능시기가 도래하지 않은 근무기간 5년 미만 장교들의 이직의도에 대한 설문조사를 실시하고자 한다.

2. 연구의 목적

본 연구의 구체적인 목적은 다음과 같다.

첫째, 이직의도에 대한 선행연구 검토를 바탕으로 이직의도에 영향을

미치는 변수들을 파악함으로써 이직현상에 대한 이해를 높이하고자 한다.

둘째, 선행연구를 토대로 이직의도 모형을 설계하고 육사출신 장교들을 대상으로 이직의도에 영향을 미치는 요인에 대한 실증연구를 수행하여 이직의도에 영향을 미치는 요인과 이직의도 사이의 인과관계를 규명함으로써 이직의도를 감소시킬 수 있는 방안에 대한 이론적 기반형성에 기여하고자 한다.

셋째, 조직의 보상에 대한 종사자의 이직의도의 변화를 보상인식 및 그 하위요인으로 구분하여 각각 이직의도에 미치는 영향을 확인하고, 두 관계에서 종사자의 직무만족의 조절효과를 검증함으로써 조직의 이직관리방안에 대한 정책적 시사점을 제시하고자 한다.

제 2 절 연구의 범위와 방법

본 연구는 5년차에 조기전역이 가능한 장기복무군인인 육사 출신 장교의 이직의도 현황을 파악하고 이들의 보상인식에 따라 이직의도가 어떻게 달라지는지를 알아보기 위한 연구이다. 이 때 이직의도는 연구대상이 조직을 떠나 다른 직종으로 이동하고 싶다는 생각을 갖는 것으로서 이직의도가 높은 대상이 실제 이직을 하는지에 대해서는 별도로 논하지 않도록 한다.

본 연구에 활용한 자료는 육사 출신 장교들의 이직의도, 보상인식, 직무만족에 관한 설문조사를 통해 수집하였다. 연구의 필요성, 목적, 실제 이직의도가 이직과 가장 밀접하게 연결될 수 있도록 조기전역시기가 경과하지 않은 육사 69기 졸업생(5년차)부터 육사 73기 졸업생(1년차)을 대상으로 설문조사를 실시하였고, 이 중 설문에 응답한 표본을 바탕으로 결과를 분석하였다. 각 요인별 측정문항은 다수의 선행연구로부터 신뢰성과 타당성이 검증된 문항을 주로 활용하였다.

제 2 장 이론적 배경

제 1 절 이 직

1. 이직의도의 개념

이직에 대한 연구는 경제학, 심리학, 사회학, 행정학, 보건학 등 광범위한 학문분야에서 연구되어 왔으며 이직에 대한 연구자들의 관점에 따라 그 정의도 매우 다양하다.

기존 연구에서 Price(1977)는 이직을 “사회의 구성원이 경계를 이동하는 개인 이동경로” 라고 광의의 개념으로 정의하였으며, 배치전환, 취업, 퇴직, 승진 등으로 구분하였다. 한편 Mobley(1982)는 “종사자가 조직으로부터 금전적 보상을 받을 자격을 중단하는 것” 라고 정의하여 종사자를 금전적 보상을 받는 자이며 조직 내부의 전환이 아닌 조직 구성원으로서의 신분을 종결하는 것으로 한정하여 정의하였다. 또한 구성원의 의사결정의 자발성을 기준으로 자발적 이직과 비자발적 이직으로 구분하였다. 먼저, 자발적 이직(voluntary turnover)은 구성원이 조직에 대해 불만을 갖거나, 보다 나은 조직에 취업하거나, 개인적 신상 문제로 인해 구성원 스스로가 선택한 것을 의미한다. 반면, 비자발적 이직(involuntary turnover)은 정년경과, 조직으로부터 해고, 종사자의 사망과 같이 구성원의 자발적 의사와 무관하게 강제되는 것을 의미한다.

이직의도는 이 중 자발적 이직에 도달하기 전 단계로 조직을 떠나고자 하는 의지 및 생각을 갖고 있는 상태로, 이직의도를 가진 모든 구성원이 이직단계에 도달하지는 않으나 기존 많은 연구를 통해 이직의도가 이직에 대한 직접적 예측변수라는 것을 검증하였다(Mobley et al, 1978, Price & Mueller, 1986, Hom & Griffeth, 1995).

이러한 이직의도(turnover intention)의 정의는 학자별로 조금 상이한

데 ‘구성원이 본인이 속한 조직을 떠나고자 하는 의도 또는 생각이나 결심’ (Price & Mueller, 1981), ‘조직에서 스스로 이탈하려는 의도’ (Bluedorn, 1982), ‘현재 속한 조직에서 구성원임을 포기하고 조직을 떠나고자 하는 의도’ (Meyer & Allen, 1991)등으로 정의하였다. 이를 정리해보면 이직의도는 ‘구성원이 현재의 조직에서 스스로 떠나고자 하는 생각이나 의도’ 라고 정의할 수 있다.

2. 자발적 이직에 관한 결정모형

자발적 이직에 관한 결정모형으로 경제학적 모형(The economic model), 심리학적 모형(The psychological model), 사회학적 모형(The sociological model)의 3가지 모형으로 분류한 연구가 있다 (Mueller & Price, 1990).

1) 경제학적 모형

경제학적 모형은 이직과 잔류에 대한 결정이 합리적인 비용-편익(cost-benefit) 평가의 결과라고 본다. 즉, 조직에 잔류하는 편익이 이직했을 경우보다 클 경우 직원은 조직에 잔류하는 결정을 한다는 것이다. 경제학적 모형에서는 임금, 고용시장 및 훈련이 중요하다고 본다. 임금은 가장 중요한 변수로서 현재 높은 임금을 받고 있는 경우 이직을 감소시키며, 고용시장의 상황은 자격을 갖춘 직원에 대한 공급과 보다 높은 임금을 제공하는 고용 수요가 높은 즉, ‘좋은 고용시장’ 일수록 이직이 높다고 보았다. 또한 훈련은 특정 분야에 관련된 지식과 기술인 경우 해당 기술에 대한 교육이 이직을 감소시키는 반면, 일반적인 훈련은 다른 고용주에게도 채용의 유인을 제공하여 결과적으로 숙련된 직원들의 이직을 증가시킨다고 보았다(Mueller & Price, 1990).

경제학적 모형에 있어 임금은 중요한 변수로서 종사자들이 보유하고 있는 기술이 가진 자본적 가치와 종사자들의 임금을 비교하여 종사자들

이 자신의 임금이 자본적 가치에 미달된다고 판단하면 이직이 이뤄진다고 본다. 즉, 종사자는 자신의 임금을 자신이 보유한 기술, 학력 등에 맞는 시장 평균임금을 기준으로 평가하여 현 조직의 임금이 낮다고 평가할 때, 이직경향을 보인다는 것이다(Jovanovic, 1979).

경제학적 모형에서 환경적 기회(environmental opportunity)도 중요한 변수로 보는데, 여기서 환경적 기회는 실업률, 직무공백과 같이 노동시장에서 고용주-종업원 간 수요-공급에서의 상호작용이 반영된 지표를 의미한다(Forest, Cummings & Johnson, 1973). March & Simon(1958)의 연구에서는 노동시장 현황이 이직에 대한 가장 정확한 예측변수라고 강조하며 노동시장 상황이 중요하다고 보았으며, 이러한 노동시장 상황에서 노동시장 수요가 많으면 노동자들의 자발적 이직이 높다고 보았다.

그 밖에도 Burton & Parker(1969)는 노동조합의 존재와 영향력이 이직에 영향을 미친다고 보았는데, 노동조합의 영향력이 종사자들에게 경제적 편익을 높여주기 때문에 종사자의 이직률에 부(-)의 영향을 미친다고 보았다.

2) 심리적 모형

경제학적 모형이 임금, 고용시장 상황, 외부 환경 등에 대한 구성원의 인지적 평가에 초점을 맞추고 있다면, 심리학적 모형은 구성원들이 조직의 운영 방법 및 조직이 구성원들을 대하는 태도에 대한 기대와 방향이 존재한다는 가정 하에 이러한 심리적 기대가 충족되지 못할 때 이직 일어난다고 본다. 기존 경제학적 모형에서 ‘좋은 임금’이라는 동일한 기준을 가정하였지만, 심리학적 모형에서는 임금에 대한 개인적 기대차를 강조한다(Mueller & Price, 1990).

(1) March & Simon(1958) 모형

March & Simon(1958)의 모형은 심리학적 접근에서 최초의 종합적 모형이라 할 수 있다. 이모형은 조직이 구성원에게 제공하는 유인(inducement)과 구성원의 기여(contribution)에 대한 구성원의 효용 비교를 통해 이직을 결정한다고 전제한다. 즉, 조직의 구성원은 조직에 대한 자신의 기여도에 다른 기대치에 비해 보상이 부족하다고 인지할 때 이직을 결정한다는 것이다. 이와 같은 전제를 바탕으로 조직이탈성향은 인지된 조직이탈욕구와 인지된 용이성으로 나타난다. 다시 인지된 조직이탈욕구는 직무에 대한 만족도와 조직 내부이동에 대한 인지된 가능성에 의해 영향을 받으며, 인지된 용이성은 조직 외부 대안의 수에 영향을 받는다. 즉, 조직이탈성향은 직무만족과 조직 외부 대안의 수에 영향을 받는다는 것이다(March & Simon, 1958).

(2) Mobley(1977) 모형

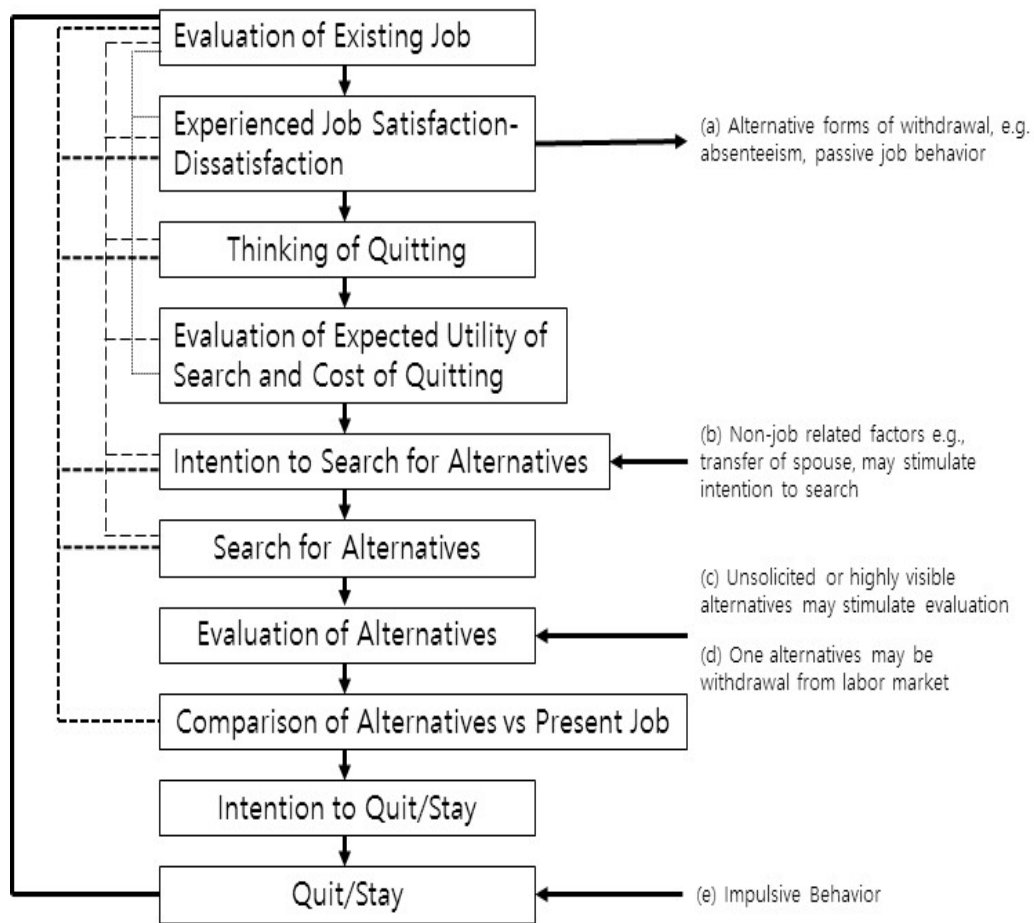
Mobley(1977)는 직무만족과 이직/잔류 사이에 심리적, 경제적 매개요인들을 반영하는 개념적 인과모형을 제시하였다. 그리고 모형을 통해 구성원이 직무에 대한 평가에서부터 이직/잔류 결정을 하는데 이르기까지의 과정에 대한 논리적 절차를 설명하고 있으며 <그림 1>과 같다.

Mobley의 모형에 따르면 먼저, 구성원이 수행하는 직무에 대한 인지적 평가를 통해 직무만족 또는 불만족의 결론을 가지며, 직무 불만족인 이직에 대한 생각을 가져온다. 이직할 생각을 갖게 된 종사자는 이직에 따른 비용과 대안 탐색에 대한 기대효용을 평가한다. 탐색에 대한 기대효용 평가에서는 대안 발견기회와 선택 가능한 대안의 바람직성, 탐색에 드는 소요비용이 포함되며, 이직비용에 대한 기대효용 평가에서는 현 조직에서의 연공서열(seniority), 확보된 제반 이익에 대한 상실 등을 고려한다. 이를 바탕으로 대안 탐색의도가 형성되며, 이는 대안 탐색과 탐색한 대안에 대한 평가, 대안과 현재 수행하는 직무간의 비교로 이어진

다. 이는 결과적으로 이직/잔류 의도 형성에 영향을 미치며 이직/잔류 행동으로 연결된다는 것이다. Mobley의 모형에서는 각 단계별로 이전 단계로 환류 하는 과정을 반영하고 있다는 특징을 가진다.

이러한 Mobley의 모형은 Mobley, Horner & Hollingsworth(1978)에 의해 실증연구로 진행되었다. 병원구성원을 대상으로 수행한 이 연구는 직무만족이 이직결정에 도달하는 과정을 단계별 인과관계로 설명함으로써 직무만족이 이직결정에 직접적인 영향을 미치는 것이 아니라는 Mobley의 이직 결정 모형을 지지하는 결과를 보여준다. 또한 이직의도 형성에 이르기까지의 심리적 과정을 설명함으로써 이직의도가 이직결정에 도달하는 선행변수임을 보여주고 있다.

이 연구에서는 각 변수들 간의 관계를 다중회귀분석을 통해 검증함으로써 주요 변수들 간의 선형관계를 규명하고자 하였는데, 이직의도가 이직결정에 가장 강력한 영향을 미치는 예측변수라는 것을 보여준다. 그러나 이 연구는 결과에 대한 교차 타당성(cross-validation)을 확보하지 못했다는 측면에서 한계를 가진다. 이를 극복하기 위해 Miller, Katerberg & Hulin(1979)의 연구에서는 주 방위군 병력을 대상으로 이직인지(withdrawal cognitions), 경력이동성, 경력이동성, 직무태도로 변수를 단순화하여 분석을 시도하였다. 그 결과 이직인지가 이직을 설명하는 가장 강력한 변수이며 경력이동성 및 직무만족은 설명력이 떨어지는 것으로 나타났다. 이 연구는 Mobley 모형에 대한 실증연구로서 동일한 복수 표본에 대하여 동일한 결과를 도출함으로써 Mobley의 이직 모형에 대한 교차타당성을 확보했다는 점에서 의의가 있다.



<그림1> Mobley의 종사자 이직 결정 모형

(3) Steers & Mowday(1981) 모형

Porter & Steers(1973)는 이직과 관련하여 Vroom(1964)의 기대-유의성 개념을 바탕으로 기대충족 모형(met expectation model)을 제시하였다. 이 연구에서는 직무만족을 조직요인, 담당업무요인, 직무관련 요인, 개인 요인의 네 가지로 구분하여 각각의 직무만족 요인이 이직에 영향력을 미친다고 설명하였다. 나아가 Steers & Mowday(1981)는 이직/잔류 결정에 있어 인지적 과정 차원에서의 종합적 모형을 제시하고자 하였는데, 이들은 구성원이 이직/잔류 결정에 도달하는 인지적 과정을 3

단계로 구분하였다. 첫 단계는 직무기대와 가치단계로 여기에는 직무와 조직에 대한 가용정보, 개인특성, 대체적 직무기회라는 3가지 요인에 의해 영향을 받는다고 보았다. 다음 단계는 직무에 대한 정서적 반응단계로 이는 다시 직무만족, 조직몰입, 직무참여로 구성되며 조직특성과 조직경험, 직무성과 수준, 상황변화에 대한 노력이 영향을 미친다고 보았다. 이직/잔류 의도는 마지막 단계로서 직무 내/외적 영향요인에 의해 형성되며 직접적으로 잔류/이직결정에 영향을 미치기도 하고, 바람직한 대체방안 탐색 과정과 대체적 직무기회 선택여부를 거쳐 이직/잔류행동에 이르게나 대체적 행위의 결과에 도달한다고 보았다(Steers & Mowday, 1981). 이 연구는 직무에 대한 종사자의 정서적 반응과 상황변화 노력 간의 상호작용을 요인으로 고려하고 있으며, 직무성과 수준이 정서적 반응단계에 영향을 미치는 요인으로 고려하고 있다는 특징이 있다.

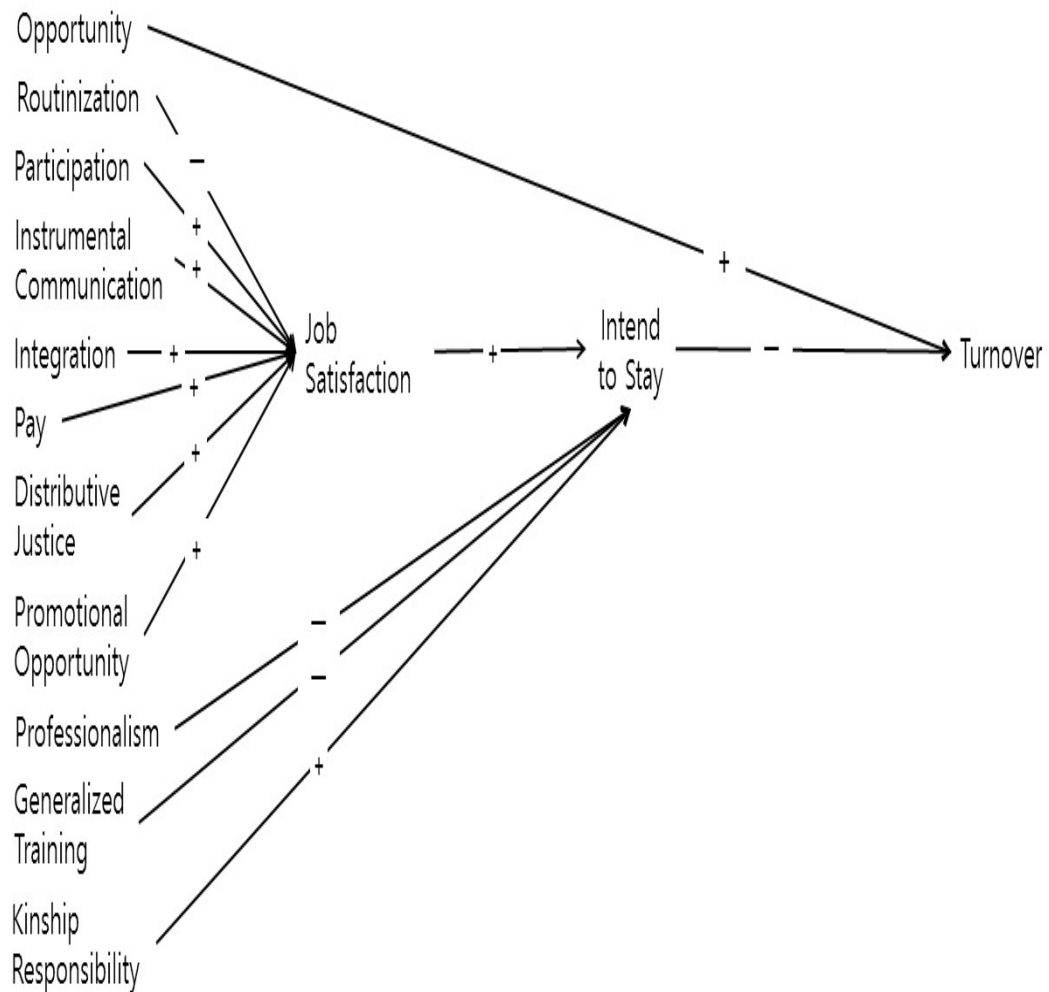
한편 이론적 모형에 대해 실증연구를 수행한 Michael & Spector(1982)의 연구에서는 이직의도가 이직행동에 대한 직접적 예측변수로서 설명력을 갖고, 직무에 대한 정서적 반응의 구성요소인 직무만족과 조직몰입이 이직의도에 영향을 미치는 변수이며, 직무만족은 직무기대와 구성원이 인지한 직무의 특성, 리더에 의한 고려 등에 의해 영향을 받는 것으로 나타났다. Arnold & Feldman(1982)의 연구에서도 직무만족과 조직몰입이 직무 탐색의도 및 실제 직무탐색 행위에 대한 예측변수로 유의미한 영향력을 미친다는 것을 보여주었다. 그러나 앞선 변수들 보다 탐색의도가 실제 이직에 대한 가장 좋은 예측변수라는 결론을 도출했고, 통제변수인 근속연수와 직무안정성 변수가 탐색의도에 비해 이직행동에 대한 더 높은 설명력을 갖는다는 결론을 제시함으로써 이론적 모형의 설명력에 의문을 제기하였다.

3) 사회학적 모형

(1) Price(1977) 모형

Price(1977)이 처음 제시한 사회학적 모형은 기존 경제학적 심리학적 모형을 부분적인 모형으로 평가하였으며, 위 두 모형에 업무반복성, 집중화 정도와 같은 직무환경과 관련된 조직구조 차원의 변수까지 포괄하여 조직 구성원에 대한 이직인과 모형을 제시하였다. 사회학적 모형에서는 매개변수와 결정요인을 구분하여 결정요인이 매개변수를 거쳐 이직행동에 이르는 것으로 정의하였다. 그리고 구조적 변수를 주요 결정요인으로 판단하고 임금수준, 통합, 커뮤니케이션 형태, 집중화 정도 등의 변수를 설정하고, 직무만족과 기회를 매개변수로 정의하였다. 그리고 매개변수인 직무만족과 기회가 상호작용한 결과에 의해 이직행동에 이르게 된다고 보았다(Price, 1977).

Price & Mueller(1981)의 연구에서는 기존 Price(1977)의 이직인과 모형을 보완하여 제시하였는데 아래의 <그림 2>과 같이 업무의 단순성, 집중화 정도, 수단적 의사소통, 통합정도, 급여수준, 분배정의, 승진 기회, 역할 과부하의 결정요인이 직무만족, 조직몰입 순으로 매개하여 이직의도에 영향을 미치고 이직의도가 이직행동을 일으킨다고 설명하였다. 전문가주의, 일반교육훈련 변수는 조직몰입과 이직의도에 각각 직접적으로 영향을 미치고 있으며, 기회, 부양책임은 환경변수로서 각각 이직의도 및 이직에 영향을 미치는 것으로 나타났다(Price & Mueller, 1981).



<그림2> Price & Mueller의 이직모형

한편 Price(1977) 모형은 Price & Mueller(1981)의 연구에 의해 검증되었는데, 종합병원에서 근무하는 간호사를 대상으로 한 실증연구에서 기회, 단순성, 참여, 수단적 의사소통, 통합성, 급여수준, 분배공정성, 승진기회인식, 직종몰입, 일반교육훈련, 부양책임 중 5개의 변수가 이직에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 잔류의도와 직무만족, 부양책임은 이직행동에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 일반교육훈련은 이직행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 후 Price & Mueller(1986)는

기존 모형을 수정하여 종합병원 구성원을 대상으로 실증분석을 수행하였는데 그 결과, 직무만족은 수단적 의사소통, 통합, 분배공정성, 승진기회 인식, 직종몰입, 부양책임이 이직행동에 정(+)의 영향을 미치는 것으로, 기회, 단순성, 집중화정도, 개인소득, 업무단위의 크기는 이직행동에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 각 요인의 영향력은 단순성, 집중화정도, 승진기회인식 순으로 큰 것으로 나타났다. 한편 개인특성 변수는 연령만이 유의미한 영향을 가지는 것으로 나타났다. 직무만족은 조직몰입과 높은 상관관계를 갖고 있으며, 각 결정요인은 조직몰입에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 그리고 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 변수는 직무만족으로 나타났다. 그리고 이직의도는 이직행동에 가장 높은 설명력을 가지는 것으로 나타났다. 한편 이직의도는 직무만족과 이직행동 관계를 매개하는 매개변수로서의 역할을 하는 것으로 나타났다.

이후 Iverson(1992)은 Price & Mueller(1986)의 모형에 6가지 결정요인을 추가하여 실증분석을 수행하였다. 이직의도를 종속변수로 설정하여 분석한 결과, 추가된 6가지 결정요인인 탐색의도, 학생의 질, 경력몰입, 내재적 가치, 긍정적 정서, 노조몰입이 모두 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이 연구는 추가된 결정요인 중 조직에 진입하기 전에 형성되는 경력몰입, 내재적 가치, 긍정적 정서가 이직의도에 유의미한 영향을 미친다는 것을 입증했다는 점과, 기존 외부환경 변수의 영향력과 중요성을 확인했다는 점에서 의의를 가진다.

(2) 그 외 사회학적 모형

사회학적 모형은 특정 변수의 영향력에 관심을 갖는다. Granovetter(1986)는 사회적 연결망(Social network)과 사회통합정도를 중심으로 구성원의 이직/잔류 결정과정을 설명하였다. 이 과정에서 강한 결속(strong ties)과 약한 결속(weak ties) 개념을 도입하는데, 즉, 구성원이 사회적 연결망에 강하게 결속되어 있을수록 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다.

한편 Etzioni(1988)는 구성원의 정서에 초점을 맞추고 있는데, 환경적 조건이 동일한 경우 덕성, 감정, 사회적 유대와 같은 원만한 정서가 구성원의 이직의도에 부(-)의 영향을 미친다는 것이다. 반면 정당성 개념을 사용한 Halaby(1988)의 연구에서는 조직의 권위구조에 대한 구성원의 수용을 의미하는 정당성이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있다.

4) 연구모형에 대한 평가

포괄적 인과모형의 체계화가 이뤄지지 않은 경제학적 모형을 제외하고 대표적 심리학적 모형인 Steers & Mowday(1981) 모형, Mobley(1977) 모형과 대표적 사회학적 모형인 Price & Mueller(1986)의 모형을 비교함으로써 이직과 관련된 연구모형을 평가해보고자 한다.

먼저, 두 모형의 공통점부터 살펴보면 두 모형 모두 직무외적 변수인 의사소통, 조직정보, 부양책임 등이 이직행동에 영향을 미치는 변수로 판단하고 이를 포함하고 있고, 직무만족 및 몰입을 주요 변수로 포함하고 있으며, 이직의도를 이직행동의 선행변수로 평가하고 있다. 또한 대안적 직무기회를 요인변수로 강조하고 있다는 유사점을 가진다. 그러나 두 모형의 차이 또한 분명하여 먼저, 모형 내 변수 설정과 관련해 심리학적 모형인 Steers & Mowday(1981) 모형은 개인특성 변수를 강조하여 직무에 대한 정서적 반응을 직무만족, 조직몰입, 직무참여의 구성변수로 측정하여 개인적 가치와 정서를 강조하고 있는 반면, 사회학적 모형인 Price & Mueller(1986) 모형은 조직특성 변수에 초점을 맞춰 업무의 단순성, 집중화 정도, 통합정도 등 조직특성과 관련된 변수를 포함하고 있다는 점에서 차이를 가진다.

한편, 모형 내 변수 간 경로설정 측면에서는 Steers & Mowday(1981) 모형의 경우 각 변수간의 상호작용과 환류과정을 설명하고 있는 반면 Price & Mueller(1986) 모형은 인과모형 형태로 각 결정요인들이 매개변수를 거쳐 종속변수의 결과를 가져오는 비순환적 형태를 가지고 있다. 그 밖에도 심리학적 모형이 이직/잔류행동에 있어 대안 탐색변

수를 고려하고 있는데 비해 사회학적 모형은 대안 탐색변수에 대한 고려를 하고 있지 않으며, 심리학적 모형에서 구성원의 나이와 근속연수 등의 개인 특성 변수를 고려하고 있으나 사회학적 모형은 이를 고려하지 않는다는 차이가 있다.

위의 내용을 종합해 보면 각 모형이 초점을 맞추고 있는 특성에 따라 포함 또는 제외되는 변수가 있다는 것을 확인할 수 있다. 이는 각각의 모형을 바탕으로 수행한 실증분석에서도 파악한 변수에 따라 조금씩 상이한 결과로 나타나는데 이는 조직 및 개인이 가진 내·외적 차이로 인한 것으로 볼 수 있으나 또한 특정 변수에 대한 부분적 접근에서 비롯된 차이라고 할 수 있다. 따라서 이직현상에 대한 개인 및 사회적 요인이 종합적으로 반영된 통합 이직모형을 구축하기 위한 노력이 요구된다.

제 2 절 보 상

1. 기대이론

보상의 영향력은 기대이론을 근거로 한다. 기대이론은 개인의 인지적 개념에서 기대수준과 그 충족여부를 중심으로 보는 이론이다.

Vroom(1960)은 기대수준의 충족여부가 개인의 만족감에 미치는 영향을 설명함으로써 이론의 체계를 확립하였다. 기대이론의 핵심은 개인의 행동 선택이 선택을 일으킨 심리적 요인에 기인하였다는 것이다. 이를 바탕으로 직무와 동기 사이의 관계를 선택, 만족, 성과의 요소에 중점을 두고 있다. 이론에 따르면 개인의 행동선택은 개인 동기의 강도에 따라 결정되며, 이러한 동기가 행동선택에 영향을 미치는 과정을 설명하는데 기대충족이라는 개념을 제시한다. 즉, 개인의 행동선택은 행동선택에 이르게 하는 요인이 존재하며, 행동선택 이후 기대되는 기대치에 따라 선택이 이뤄진다는 것이다. 이는 동기부여에 대한 개인의 차이를 반영한다.

기대이론에서는 기대치(expectancy), 수단치(instrumentality), 유인가(valence)의 세 요인에 의하여 개인의 행동결정이 이뤄진다고 본다. 먼저 기대치(expectancy)는 일정한 노력에 따라 보상과 연결되는 성과를 달성할 수 있을 것이라고 지각하는 가능성과 기댓값이며 이는 0에서 1 사이의 값을 지닌다(이경근, 2010). 즉, 종사자의 직무 동기는 자신의 직무에 대한 노동의 결과가 자신이 부여하는 가치, 즉 보상과 연결되는 성과를 달성하는데 유의미하다는 결론을 내릴 때 동기부여가 된다는 것이다. 수단치(instrumentality)는 노력을 통해 달성된 성과가 그에 따른 보상을 제공할 것이라는 종사자의 주관적 믿음이다. 유인가(valence)는 이렇게 제공된 보상에 대하여 종사자가 부여하는 주관적 가치이며 여기에 어떠한 가치를 부여하는지에 따라 종사자의 동기부여와 노력의 투입량을 결정하게 된다는 것이다. 이상의 세 요인은 결과적으로 동기 형성에 있어 종사자의 행동선택 및 행동의 동기 강도를 결정한다. 즉, 기대이론은 종사자의 주관적 인식과 가치에 초점을 둔 이론으로 세 요인의 강도에 따라 종사자의 동기부여 수준을 예측할 수 있다는 특징을 갖는다.

2. 보상의 개념과 구성요소

1) 개념

보상은 조직운영에 있어 조직과 종사자 중요한 요소에 해당한다. 조직 입장에서는 종사자들로 하여금 직무동기를 유발하여 조직의 목표를 달성하도록 하는데 필요한 핵심 요소라 할 수 있다.

보상은 그 개념이 광범위하여 기존 연구에서도 학자들에 따라 다양하게 정의되고 있다. 설지화 & 이재현(2010)에 따르면 일반적으로 종사자가 임금, 상여금, 복리후생, 특권적 보상, 직무적 보상 등을 포함하고 있는 조직을 위해 수행한 시간, 노력, 기술 등의 활동에 따라 받는 경제적 대가를 의미한다고 보았다. 이는 초기 경제학자들이 금전적인 상호급

여 만을 보상의 개념에 포함시켰던 것에서 확장된 것으로 금전적 보상을 포함하여 직무만족, 동기부여를 보상의 영역으로 보았다는데 의의가 있다.

한편 박경식(2001)에 따르면 국내 기업 근로자들은 임금이나 상여금 등의 금전적 보상을 매우 중요하게 인식하고 있는 것으로 보았으며, Belcher(1974)는 조직-종사자 간 고용관계에서의 보상을 상이한 차원의 거래로 정의하고 경제적 거래, 심리적 거래, 사회적 거래, 정치적 거래, 윤리적 거래의 다섯 차원으로 분류하였다. 먼저, 경제적 거래는 조직이 종사자를 생산요소의 일부로서 고용한 것에 대한 지불행위를 의미하며, 심리적 거래는 종사자가 얻는 임금과 직무만족을 얻는 행위의 교환, 사회적 거래는 종사자의 조직 내 생활에서 발생하는 개인적 보상, 정치적 거래는 권력과 영향력의 행사, 윤리적 거래는 임금 등에 대한 공정성을 의미하는 것으로 정의하였다. 이처럼 기존 연구에서 제시한 개념을 종합해 볼 때, 보상은 조직이 종사자를 통해 목표를 달성하기 위하여 종사자들의 근로행위에 대하여 조직이 제공하거나 종사자가 얻게 되는 일체의 것으로 조직과 종사자 간 고용관계의 체결, 유지, 개선, 청산에 있어 중요한 요인으로 이해할 수 있다.

2) 보상의 중요성

조직은 구성원에게 직무를 부여하고 구성원은 부여된 직무에 대해 노력을 제공함으로써 조직의 성과를 달성하기 위해 노력한다. 이 과정에 있어 조직은 구성원의 적극적인 노력을 유도하기 위해 적절한 보상을 제공한다. 즉, 보상은 구성원들의 동기부여를 통해 조직의 효율을 향상시킬 수 있는 중요한 요소라 할 수 있다.

보상의 역할과 중요성에 대한 연구를 살펴보면 먼저 Daft & Steers(1989)는 적절한 보상을 통해 성과를 확대하고, 구성원의 이직과 결근율을 감소시켜 조직몰입 및 직무만족을 향상시킬 수 있다고 보았다. 한편 Lawler(1981)는 보상을 통해 종사자를 유인하고 종사자로 하여금

조직 내 성과에 대한 동기를 부여하며 이는 결과적으로 생산원가에 영향을 미친다고 주장하였다. 또한 Kanungo(1988)는 보상을 통해 조직에 필요한 개인을 유인하고 생산성이 높은 직원을 채용할 수 있으며, 보상을 통해 종사자의 성장을 자극함과 동시에 종사자의 조직몰입과 직무만족을 높일 수 있다고 보았다.

이처럼 보상은 종사자 관점에서 경제적으로는 생계를 유지하는 수단이자 비경제적으로는 삶의 만족도를 높이는 요소로서 조직 내에서 종사자가 수행하는 활동과 태도에 큰 영향을 미치는 매우 중요한 요소라 할 수 있다.

3) 보상의 구성요소

일반적으로 보상은 종사자가 조직에 대한 노력을 통해 생긴 성과에 따라 창출된 것이므로 성과보상이라 명명하고 이러한 보상을 금전적 보상, 비금전적 보상, 인센티브로 구분할 수 있다. 그리고 다시 금전적 보상을 월급, 연봉, 보너스를 포함하는 화폐적 직접보상과 건강, 사회보험, 복리후생, 문화시설 등 화폐적 직접보상에 포함되지 않는 비화폐적 간접보상으로 구분할 수 있다. 반면 비금전적인 보상은 직무관련보상(승진기회, 자기개발 기회, 직무자율성 등)과 직무환경보상(근무환경, 근로시간제 등)으로 세분할 수 있다. 마지막으로 인센티브는 금전적, 비금전적 보상을 모두 포함하는 부가적 성격을 지닌 정기적, 비정기적 보상을 의미하는 것이라 할 수 있다(이진규, 2001).

반면 Kerr(1988)은 비금전적인 보상에 좀 더 초점을 맞추고 있는데 보상을 금전적 보상, 비금전적 보상, 특권적 보상, 복합적 보상의 네 가지로 구분하였다. 먼저, 금전적 보상은 조직에서 근로한 대가로 받는 것에 대한 가장 일반적인 형태의 보상으로서 여기에는 임금, 보너스, 복리후생 등을 포함한다. 조직은 종사자에게 다양한 형태의 금전적 보상을 통해 종사자가 조직의 목표 달성에 기여할 수 있도록 하는 동기를 유발하고 조직의 경쟁력을 강화하는데 이를 활용한다고 보았다. 직무적 보상

은 종사자가 자신의 직무수행을 통해 그 자체에서 만족과 성취감을 느끼는 것을 의미한다. 특권적 보상은 조직이 종사자에게 사회적 전망의 대상으로 비취질 수 있는 특권(좋은 자동차, 별도의 사무실 등)을 제공하는 것이다. 복합적 보상은 앞의 금전적, 직무적, 특권적 보상을 복합적으로 제공하는 것으로서 승진과 그에 따른 금전적, 직무적, 지위적 변화가 발생하는 것을 들 수 있다.

한편 Milkovic & Newman(1984)은 금전적인 기준과 개인 특성에 따른 개별적 공헌도를 고려하는지를 기준으로 화폐적 보상과 비화폐적 보상으로 구분하였다. 먼저 화폐적 보상은 조직의 목표 달성의 성과에 따른 기본적 보상으로 기본급, 성과급, 수당, 인센티브 등을 말한다. 반면 비화폐적 보상은 화폐적 보상 이외에 종사자를 위한 서비스 활동을 포함하며 여기에는 연금, 휴가, 보험 등의 종사자 보호를 위한 보상을 의미한다.

이상에서 논의한 결과를 정리해보면 보상의 수단을 구분하는 것에 따라 연구별 차이가 있으나 보상의 객체인 종사자에 대한 경제적 수혜여부를 기준으로 구분할 때, 보상은 조직이 종사자에게 제공하는 금전적 보상(임금, 상여금, 복리후생 등을 포함한 직·간접적 보상을 포함)과 비금전적 보상(승진, 자기개발, 근무환경 등 직무와 환경에 관련된 보상)으로 구분할 수 있다.

3. 보상과 이직의도와의 관계

보상과 직무만족, 조직몰입 및 이직의도간의 관계에 대한 연구는 다양하게 이루어져왔다. 정병재(2002)는 수도권 종사자를 대상으로 보상에 대한 직무만족과 이직의도에 미치는 영향을 연구한 결과 진급, 임금, 성과급, 복리후생에 대한 만족이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났고, 복리후생 변수를 제외한 진급, 임금, 성과급에 대한 만족이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 호텔종사자를 대상으로 한 박지홍(2003)의 연구에서는 연봉제에 대한 만족, 임금수준,

복리후생, 임금인상이 조직몰입과 직무만족을 매개하여 이직의도에 미치는 영향을 확인하였다. 그 결과 임금만족이 직무만족에 정(+)의 영향을 미치고 임금체계와 수준이 조직몰입에 정(+)의 영향을 미쳤으며 규범적 몰입이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 사회복지사의 이직의도에 대해 연구한 설지화 & 이재현(2010)에 따르면 사회복지사의 보상에 대한 인식이 이직의도에 부(-)의 영향을 미쳤으며, 보상 유형별로 금전적 직무적, 복합적 보상이 이직의도에 정(+)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 한편 보상에 대한 인식이 이직의도와 직무만족에 미치는 영향에 대한 양영애(2010)의 연구에서는 사회복지사의 보상에 대한 인식이 직무만족에는 정(+)의 영향을, 이직의도에는 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

이상의 이론과 선행연구를 종합해보면, 보상과 이직의도 사이의 영향력에 관한 선행연구에서 다수의 직종에서 공통적으로 종사자의 이직의도에 대체로 부(-)의 영향을 미치고 있음을 확인할 수 있었다. 이와 같은 논의를 바탕으로 본 연구의 조사대상집단이 가진 직업군인이라는 직종의 특수성을 감안하더라도 종사자의 보상에 대한 인식이 이직의도에 영향을 미칠 수 있을 것이라는 논리적 추론이 가능하다고 판단하였다.

이에 따라 보상인식이 이직의도에 영향을 미칠 것이라고 가정하였고, 보상인식의 하위변인을 앞서 언급한 보상의 유형에 따라 먼저 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하였다. 그리고 다시 금전적 보상은 종사자에게 제공되는 형태에 따라 화폐적 직접보상(급여, 상여금, 수당)과 비화폐적 간접보상(연금, 주거지원 등)으로 세분하고, 직무와의 관련성을 기준으로 비금전적 보상은 직무관련 보상과 직무환경 보상으로 각각 구분하였다. 이를 토대로 종사자의 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향에 관한 가설 1과 하위가설을 아래와 같이 수립하였다.

가설 1) 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1) 화폐적 직접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2) 비화폐적 간접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3) 직무관련 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4) 직무환경 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

제 3 절 직무만족

1. 직무만족의 개념

일반적인 직무만족의 개념은 대체로 직무와 관련된 종사자의 감정 상태를 의미한다. 이러한 직무만족의 개념에 대해서는 학자에 따라 서로 다르게 정의하고 있다. 특히 Lichtenstein(1984)은 직무만족을 직무에 대한 태도의 하나이자 인지·정서·행위가 복합적으로 작용한 것으로, 관찰되는 것이 아니므로 정확하지 않고 조직 구성원의 행위 또는 언어적인 표현을 통해서 추론할 수 있는 것이라고 주장하였다.

반면에 Alderfer(1972)는 직무만족을 조직 구성원 개인이 직무에 대해 갖게 되는 일련의 태도라고 정의하고, 직무수행과 그 결과에 따라 충

족되는 긍정적인 상태를 의미하는 것이라고 주장하였다. 한편 McCormick & Tiffin(1974)은 직무만족이 개인적 차원에서 획득 및 경험하게 되는 욕구충족의 정도를 의미하며, 개인의 가치구조에 따라 다르다고 정의하였다. 이후 Locke(1976)는 직무만족의 개념을 ‘개인이 직무 또는 직무경험에 대한 평가의 결과에 따라 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 감정상태’라고 정의하기도 하였다.

이 밖에도 Bently & Rempel(1970)은 ‘개인에게 제시된 직무상황에서 개인과 조직이 목표를 달성하고자 할 때 갖는 직업적 관심과 열정’으로, Vroom(1965)은 ‘사람들이 현재 수행하고 있는 업무 역할에 대한 개인의 감정적 정향(affective orientation)’으로 정의하였다.

한편 직무만족은 조직 구성원이 수행하는 자신의 직무 상황에 대한 전반적 평가이며(Bettencourt & Brown, 1997), 직무만족을 직무수행에 대한 평가결과에 의해서 형성되는 종사자의 감정상태로 정의하기도 한다(Netemeyer, et al., 1997). 국내의 연구에서는 직무만족을 ‘직무와 직무관련 평가에서 얻어지는 감정, 정서 등에 대한 만족의 상태’(서동수, 2001), ‘조직구성원이 직무에서 나타난 평가가 만족할 만한 수준일 때 느끼는 긍정적인 감정상태’(박내희, 2002), ‘개인이 직무를 수행하면서 획득하게 되는 정보를 평가함으로써 발동되는 개인의 직무에 대한 긍정적이고 우호적인 감정’(제갈돈, 2002) 등으로 정의하였다.

이상의 논의를 바탕으로 직무만족을 정의해보면, 직무만족은 직무 자체와 직무수행에 대한 종사자 개인의 정서적 상태를 중심으로 개인의 욕구와 밀접한 것이라 할 수 있다. 따라서 직무만족은 종사자가 직무수행과 수행한 결과로부터 얻게 되는 긍정적인 정서 상태라고 할 수 있다.

2. 직무만족의 주요이론

직무만족은 인간의 욕구와 동기에 의해 영향을 받는데(설지화 & 이재현, 2010) 욕구, 동기, 직무만족에 관련된 이론들은 크게 내용이론과 과

정이론으로 구분할 수 있다.

먼저, 내용이론은 구성원들의 행동에 영향을 주는 내용(요인)을 찾는 데 관심을 가진다. 개인이 스스로 충족시키고자 하는 기본 욕구들이 무엇인지를 알아내고자 한다. 이러한 내용이론으로는 욕구단계 이론, 2요인이론, ERG 이론, 성취동기이론 등을 들 수 있다.(박기동, 1994)

반면, 과정이론은 개인이 어떤 행동을 선택하고 그 행동을 지속하게 하는 동기과정을 설명한다. 그리고 그 과정에서 발생하는 변인들 간의 영향력 행사 과정에 초점을 맞춘다. 이러한 과정이론에는 기대이론, 공정성이론, 동기이론 등이 있다(박기동, 1994).

1) 욕구단계 이론

매슬로우의 욕구단계 이론은 내용이론 중 대표적 이론으로 개인의 행동을 인간의 욕구에 의한 결과로 설명하는 이론이다. 개인은 스스로의 욕구를 충족시키기 위한 과정에서 그 행동을 결정한다는 대전제를 바탕으로 개인들의 공통적 욕구를 단계적 구조로 이론화하여 개인의 욕구와 동기형성 사이의 관계를 정립하였다(설지화 & 이재현, 2010). 매슬로우는 인간이 끊임없이 욕구를 추구하는 존재로 보았으며, 충족된 욕구는 더 이상 동기유발을 시키지 못하며, 욕구는 그 중요도에 따라 단계화될 수 있다고 보았다. 또한 하위 단계의 욕구가 충족되면 상위 단계의 욕구를 단계적으로 추구하게 되는 것이라고 주장하였다. 그리고 이러한 욕구를 5단계로 구분하여 1단계는 생리적 욕구, 2단계는 안정적 욕구, 3단계는 사회적 욕구, 4단계는 존경에 대한 욕구, 5단계는 자아실현의 욕구로 계층화하였다.

2) ERG 이론

Alderfer(1969)의 ERG 이론은 매슬로우의 욕구단계 이론에서 드러난 한계점을 해결하고자 제시된 이론으로 매슬로우가 제시한 욕구 5단

계를 존재 욕구(Existence needs), 관계 욕구(Relatedness needs), 성장 욕구(Growth needs) 세 가지로 재 구분하였다.

ERG이론은 좌절-퇴행 개념을 적용하여 기존의 욕구단계 이론이 욕구 차원의 상승만을 설명한데 비해 다시 고차원적 욕구에서 저차원적 욕구로 퇴행하는 과정을 보강하였다. 또한 욕구의 순차적 발생이 아닌 동시 발생 가능성과 저차원적 욕구의 충족이 선행되어야 한다는 기존 욕구단계 이론의 가정을 고려하지 않음으로써 욕구단계 이론의 한계를 극복하고자 하였다.

3) 2요인이론

Herzberg의 2요인이론은 인간에게 독립된 두 가지의 욕구를 갖고 있으며 이는 서로 다른 방식으로 인간의 행동을 결정한다는 이론으로 개인은 자신의 직무에 불만을 느끼면 자신의 환경에 관심을 갖게 되며, 반면 직무 자체에 만족감을 느끼면 직무 자체에 관심을 갖는다는 것이다(Herzberg, 2017). 그리고 이러한 두 가지의 욕구를 위생요인과 동기요인으로 구분하였다.

먼저, 위생요인은 개인이 자신의 직무에 불만을 일으키는 요인으로 감독, 회사정책 및 관리, 근무조건, 대인관계, 상사와 부하, 근무안전, 급여 등이 있으며, 동기요인은 직무 자체에 만족을 주는 요인으로 성취감, 성취에 대한 인식, 직무 자체, 책임감, 승진과 성장가능성 등이 있다(박기동, 1994).

4) 성취동기이론

McClelland(1961)의 성취동기이론은 조직에서 개인의 동기행동에 초점을 맞춘 이론으로 개인의 동기가 개인이 속한 환경과의 상호작용을 통해 형성되며, 학습을 통해 동기가 개발할 수 있다는 전제하에 동기의 발생을 설명하는 이론이다(설지화 & 이재현, 2010).

이 이론에서는 개인의 욕구를 성취욕구, 친교욕구, 권력욕구로 구분하고 성취욕구가 강한 사람들의 특징으로 목표달성을 중요시하고 점차 성과수준을 높여간다는 점과, 목표가 달성될 때까지 문제해결에 몰두한다는 점을 들었다. 그리고 이러한 성취동기행동은 조직 내의 생활을 통해 학습된 것이라는 전제하고 있어 조직 내 개인의 동기행동 발달과 목표수준 향상에 따른 성취 욕구를 개발할 수 있다고 주장하였다. 이러한 성취동기이론은 학습이론과 강화법칙 이론을 바탕으로 한 동기이론이라 할 수 있다(Hersey & Blanchard, 1982).

3. 직무만족에 영향을 미치는 요인

직무만족에 영향을 미치는 요인에 대한 이전 연구들을 살펴보면 먼저, Vroom(1964)는 감독, 작업 집단, 작업의 내용, 임금, 승진기회, 작업시간을 직무만족에 대한 영향요인으로 설명하였고, Alderfer(1969)는 임금, 부가적 급부, 상사의 존중, 동료의 존중, 성장을 영향요인으로 보았다.

Locke(1976)은 직무만족에 영향을 주는 요인으로 직무자체, 임금, 승진기회, 인정, 복리후생, 작업조건, 감독, 동료, 경영방침 등 아홉 가지를 제시하였으며, Haynes(1979)는 직무상황에 대한 만족감, 직무 종류, 임금, 명확한 직무 배분, 동료, 개인적 성장 가능성, 근로 조건 등을 제시하였다. 그리고 Milton(1981)은 직무, 임금, 인정, 복지후생, 직무수행, 감독, 동료, 관리정책을 영향요인으로 제시하였다. 사회복지사를 대상으로 한 Barber(1986)의 연구에서는 직무자체, 성취감, 책임감, 인정, 승진, 임금을 영향요인으로 제시하였다. 한편, Porter & Lawler(1986)은 직무만족을 ‘구성원이 확보한 보상이 정당하다고 인정되는 보상의 가치를 초과한 정도’라고 정의하였으며 구성원이 확보한 보상을 내재적 보상과 외재적 보상으로 구분하였다.

직무만족의 영향요인에 대한 국내 연구를 살펴보면 먼저 조경호 & 주재복(2001)은 민간기업과 정부조직 종사자의 직업만족도에 대한 비교연

구에서 두 조직 간의 공공성 수준 차이와 조직유형별로 직업만족에 영향을 미치는 요인이 다르게 나타났는데, 업무, 보수, 승진을 직무만족에 대한 영향요인으로 제시하였다.

최인섭 & 초의수(2002)의 연구에서는 직무환경, 능력, 개인 심리, 인간관계, 개인특성을 요인으로 제시하였고, 제갈돈(2002)은 조직만족, 동료와의 관계, 외적보상을, 강홍구(2006)는 자기효능감과 직무특성을 영향요인으로 들었다. 이러한 기존 학자들의 영향요인을 김승언(2012)은 직무 수행 자체에서 발생하는 요인과 개인 심리적 요인, 그리고 조직에서 개인에게 제공되는 직무외적 요인으로 다시 구분하였다.

이상 다수의 선행연구를 정리해보면 직무만족은 직무 자체에 대한 종사자의 심리적 만족감이 매우 중요한 요소라는 것을 알 수 있다. 뿐만 아니라 직무자체와 직무 수행 및 그 결과에 대해 조직으로부터 제공되는 직무외적 요인 역시 직무만족에 있어 매우 중요한 영향요인이라는 것을 확인할 수 있다.

4. 직무만족의 영향력에 관한 선행연구

Locke(1976)는 직무에 만족하지 않는 종사자는 조직을 떠날 가능성이 높아진다고 보았으며, Clegg(1983)는 직무만족과 조직몰입을 이직의도에 대한 가장 효과적인 예측변수로 평가하였다. Iverson(1992)의 자발적 이직모형에 따르면 직무만족을 구성변수로 하는 종업원의 태도가 자발적 이직에 영향을 미친다고 보았다. 또한 Brough & Frame(2004)은 직무만족이 이직의도에 대한 부(-)의 영향을 미친다고 보았다.

국내의 연구를 살펴보면 김복일(2005)의 연구에서 직무관련요인에 따른 직무만족이 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며, 이상정(2006)의 연구에서는 개인적 특성의 적합도에 따른 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향을 평가한 결과 직무만족 변수가 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났다. 조강훈(2007)의 연구에서는 경영형태에 따른 리더십이 직무만족에 영향을 미치는 요인으로 나타났다.

그 밖에 직무만족과 이직의도의 관계에 있어 직무만족을 이직의도에 가장 큰 영향을 미치는 요인으로 평가하거나(서성기, 1999; 윤길구, 2007), 직무만족을 근로가치관과 조직몰입의 관계에 대한 매개변수로 평가하거나(이용규 & 정석환, 2002), 직무만족이 조직몰입을 매개하여 이직의도에 영향을 미치는 등(이상정, 2006) 직무만족과 이직의도 간의 관계에 대한 다양한 연구모형이 제시되고 있다.

한편 직무만족의 조절효과에 관한 선행연구를 살펴보면 김현주(2006)는 리더십유형과 이직의도 사이의 관계에서 직무만족의 조절효과를 분석한 결과, 리더십 유형이 이직의도와 관계에 있어 직무만족이 높은 집단과 낮은 두 집단 사이에 영향력의 차이가 있는 것으로 나타났다.

오성길(2012)의 연구에서는 직무소진이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향에 있어 직무만족의 조절효과를 확인한 결과, 직무소진의 구성변인인 성취감 저하와 조직몰입 간의 관계에서 직무만족이 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 노사관계 분위기와 이중몰입 사이의 관계에서 직무만족의 조절효과를 확인한 서현준(2013)의 연구에서는 근로자의 직무만족도가 노사관계의 분위기와 이중몰입 사이에서 영향력을 조절하는 변수로서 작용하고 있는 것으로 나타났다.

이상의 내용을 정리해보면 보상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 직접효과 또는 매개변인을 통한 매개효과를 검증한 연구는 있었으나 두 변인의 영향력에 대한 직무만족의 조절효과를 탐색한 연구는 확인할 수 없었다. 그러나 다수의 연구에서 직무만족은 이직의도에 영향을 미치는 것으로 나타났으며 이직의도에 영향을 미치는 변수와 이직의도와의 관계에서 조절효과를 갖기도 하였다. 이를 토대로 직무만족이 높은 집단은 그렇지 못한 집단과 비교할 때 이직의도에 영향을 미치는 변수의 영향력의 크기에 유의미한 차이가 있을 것이라는 추론이 가능하였다. 그리고 이러한 논리적 흐름을 따를 때 보상이 이직의도에 영향을 미친다면 직무만족이 높은 구성원은 직무만족이 낮은 종사자에 비해 보상인식이 이직의도에 미치는 영향력의 크기가 더 작을 것이라고 추정할 수 있다. 이에 따라 보상과 이직의도와의 관계에 있어 직무만족의 조절효과에 대한 가설

을 아래와 같이 수립하였다.

가설 2) 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-1) 화폐적 직접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-2) 비화폐적 간접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-3) 직무관련 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-4) 직무환경 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

제 3 장 연구 설계

제 1 절 연구모형

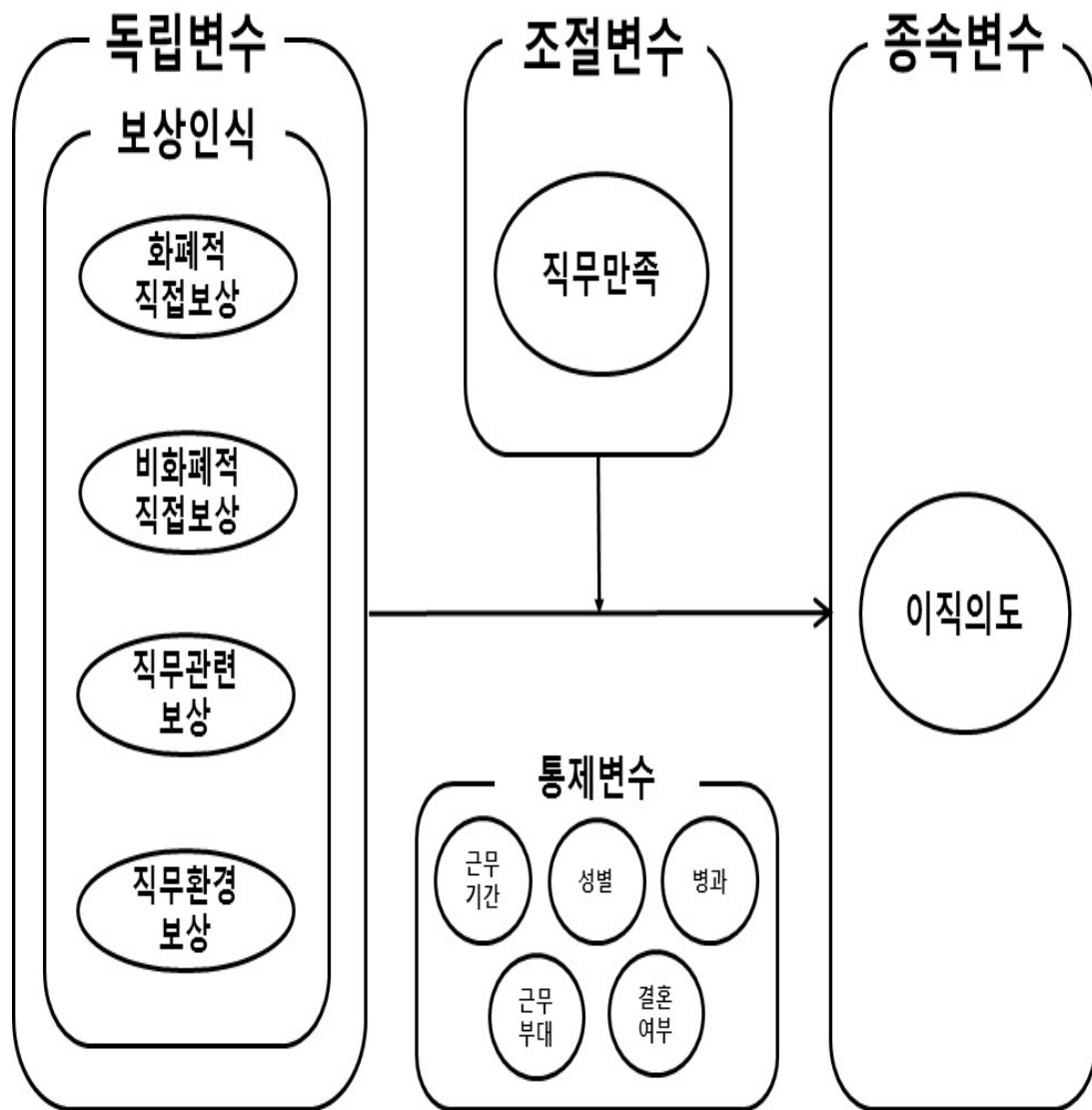
본 연구의 목적은 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 분석하고, 보상인식이 이직의도에 미치는 영향에 있어 직무만족 변수의 조절효과를 확인하려는 것이다.

선행연구 정리를 통하여 이직의도에 영향을 미치는 변인들을 확인하고, 확인된 변인간의 상관관계를 분석하며, 결과적으로 이직의도에 영향을 미치는 변인들의 설명력을 확인함으로써 이직의도를 조절하기 위한 정책적 함의를 제시하고자 한다.

따라서 본 연구에서는 조사대상집단의 보상인식과 그 하위요인인 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상, 직무환경 보상을 각각 독립변수로, 이직의도를 종속변수로 선정하였다. 조절변수는 직무만족을 선정하였다. 한편 통제변수는 조절변수 및 종속변수에 영향을 미칠 수 있는 근무기간(임관기수), 성별, 병과, 근무부대, 결혼여부를 통제변수로 설정하였다.

이에 따른 본 연구의 이론적 모형은 <그림 3>과 같다.

<그림 3> 연구모형



제 2 절 변수의 조작적 정의와 측정

1. 보상인식

본 연구에서 검증하고자 하는 변수를 정확하게 측정하기 위하여 해당 개념에 대한 선행연구를 토대로 조작적 정의를 도출하였다.

먼저 보상은 일반적으로 종사자가 임금, 상여금, 복리후생, 특권적 보상, 직무적 보상 등을 포함하고 있는, 조직을 위해 수행한 시간, 노력, 기술 등의 활동에 따른 대가를 의미한다고 할 수 있는데(설지화, 2010), 여기에는 단순히 금전적인 급여뿐만 아니라 비금전적 영역까지 모두 포함한 관점이라 볼 수 있다. 이러한 관점을 바탕으로 할 때, 보상은 조직이 종사자를 통해 목표를 달성하기 위해 조직이 주체적으로 제공하거나 종사자가 획득하게 되는 일체의 것으로 정의할 수 있다. 그리고 이러한 보상은 보상의 수단의 경제적 성격을 정의하는 기준에 따라 차이가 존재하나 조직의 관점에서 보상의 객체인 종사자에 대한 경제적 수혜 여부를 기준으로 구분할 수 있다. 이를 기준으로 할 때, 조직이 종사자에게 제공하는 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하고, 금전적 보상은 다시 제공되는 형태에 따라 화폐적 직접보상과 비화폐적 간접보상으로 구분할 수 있으며, 비금전적 보상은 직무관련 보상과 직무환경 보상으로 구분하여 정의할 수 있다. 그리고 보상인식은 위와 같이 제공되는 보상에 대한 종사자의 인식으로 정의한다.

보상인식의 측정은 이진규(2001)의 보상유형의 구분 중 인센티브를 제외한 금전적 보상과 비금전적 보상으로 구분하였고, 각 보상에 대한 항목은 군인복지기본계획(국방부, 2013) 분야별 분류를 활용하여 구성하였다. 이에 따라 금전적 보상은 화폐적 직접보상(급여, 체수당, 성과급 3개 문항), 비화폐적 간접보상(연금, 주거지원, 자녀교육지원, 의료지원, 문화생활 지원 5개 문항)으로 측정하였다.

비금전적인 보상은 직무관련보상(진급, 자기개발 기회 2개 문항)과 직

무환정보상(직무자율성, 근무환경, 근로시간 3개 문항)으로 구분하였으며 Likert 7점 척도로 1점은 ‘전혀 동의하지 않는다’ 7점은 ‘전적으로 동의한다’로 측정하였다.

2. 이직의도

이직의도는 기존의 연구에서 ‘구성원이 본인이 속한 조직을 떠나고자 하는 의도 또는 생각이나 결심’ (Price & Mueller, 1981), ‘조직에서 스스로 이탈하고자 하는 의도’ (Bluedorn, 1982), ‘현재 속한 조직에서 구성원임을 포기하고 조직을 떠나고자 하는 의도’ (Meyer & Allen, 1991) 등으로 정의하고 있다. 이를 정리하면 이직의도는 구성원이 현재의 조직에서 스스로 떠나고자 하는 생각이나 의도라고 정의한다.

이직의도의 측정은 Cammann, Fichman, Jenkins & Klesh의 문항, Lawler의 문항, 그리고 Price & Mueller의 문항 중 중복되는 문항을 정리한 표선영(2009)의 설문문항을 그대로 활용하였다. 설문 문항은 총 7개로 Likert 7점 척도를 적용하였으며, 1점은 ‘전혀 동의하지 않는다’ 7점은 ‘전적으로 동의한다’ 순으로 크기를 측정하였다.

3. 직무만족

직무만족은 조직 구성원이 개인의 직무에 대해 갖게 되는 일련의 태도를 의미한다(Alderfer, 1972). 또한 직무만족은 개인적 차원에서 획득 및 경험되는 욕구충족의 정도(McCormick & Tiffin, 1974), 개인이 직무 또는 직무경험 평가를 통해 얻게 되는 즐겁고 긍정적인 상태(Locke, 1976)으로 정의하기도 한다.

본 연구에서는 직무만족을 종사자가 직무수행과 직무수행의 결과로부터 얻게 되는 긍정적인 정서 상태로 정의한다. 직무만족의 측정은 Brayfield & Rothe(1951)의 직무만족 측정 척도에서 한우리, 조영일

(2014)가 선별한 설문문항을 그대로 활용하였다. 설문 문항은 총 5개로 Likert 7점 척도를 적용하였으며, 1점은 ‘전혀 동의하지 않는다’ 7점은 ‘전적으로 동의한다’로 측정하였다.

4. 인구통계학적 변수

위에서 언급한 세 변수 간의 관계와 영향력은 연구조사대상집단의 인구통계학적 변수에 따라서 차이가 있을 수 있다. 본 연구에서는 조사대상집단의 사회경제적 변인으로서 성별, 병과, 근무기간(임관기수), 근무부대 유형, 결혼 여부를 선정하여 조사하였다.

5. 설문지 구성

위와 같이 각 변수를 조작적으로 정의한 뒤 이를 측정하기 위한 도구로서 제작한 설문지의 구성은 <표 2>와 같으며, 설문지 원문은 <부록 : 설문지>로 첨부하였다.

<표 2> 설문지 구성

측정변수		문 항	문항 수
보상 인식	화폐적 직접보상	급여, 제 수당, 성과급	3
	비화폐적 간접보상	연금, 주거지원, 자녀교육지원 의료지원, 문화생활 지원,	5
	직무관련 보상	진급정책, 자기계발기회	2
	직무환경 보상	직무수행 자율성, 근무환경, 근무시간	3
이직의도		조직이탈의도 구직의도 조직 재선택 의도	7
직무만족		수행하는 업무에 대한 만족도 직업적 만족도	5

제 3 절 자료 수집과 분석방법

1. 자료의 수집

본 연구는 연구대상의 자기기입식 설문조사를 시행하여 자료를 수집하였다. 이후 수집된 자료는 통계기법을 활용하여 결과분석 및 가설에 대한 검증을 수행하였다.

본 연구에서 연구대상으로 삼는 임관 5년차 이하의 육사출신 장교는 임관인원 기준 1,107명이나 전후방 각지 및 현행작전, 훈련 등으로 전체를 대상으로 설문조사를 실시하는 것은 현실적으로 제약이 존재한다.

따라서 2017년 10월 17일 온라인 설문조사 사이트 SurveyMonkey⁴⁾를 활용하여 작성한 설문지 모바일 링크를 모바일 메신저를 활용하여 전달하였다. 설문지의 배포 및 응답회수는 2017년 10월 17일부터 27일까지 10일에 걸쳐 이루어졌고, data filtering 결과 331개의 응답 중 무성의한 응답, 미완성 및 무응답 등 분석에 부적합한 응답 11개를 제외한 314개의 응답결과를 종합하여 통계 분석하였다.

2. 분석방법

본 연구는 다음의 과정을 통해 가설을 검증하였다. 이 때 통계프로그램은 SPSS 22.0을 사용하였다.

먼저, 빈도분석(frequency analysis)을 실시하여 조사대상에 대한 인구통계학적 변인에 대해 파악하였다.

둘째, 본 연구에서 제시된 보상인식, 이직의도, 직무만족 문항에 대한 타당성 검증을 위해 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시함으로써 각 변인들의 구조를 규명하였다.

셋째, 설문문항의 신뢰도 검증을 위해 Cronbach's' s α 값을 활용하였다. 이에 따른 내적 일관성이 입증된 요인들에 대한 요인 값을 계산하여 가설검증을 진행하였다.

넷째, 본 연구에서 설정한 요인 및 그 하위요인에 대한 기술통계량(descriptive statistics)을 통해 요인들의 특성을 파악하였다. 그리고 t-test와 one-way ANOVA분석을 통해 인구통계학적 변인인 성별, 근무기간(임관기수), 병과, 부대유형, 결혼여부 등에 따른 집단 간 평균 차이가 존재하는지 검증하였다.

다섯째, 본 연구에서 설정한 요인들에 대한 상관분석(correlation analysis)를 실시하였다. 상관계수(correlation coefficient)는 변수간의 선형성에 대한 강도를 의미하는 것으로 피어슨(Pearson) 상관계수를 활

4) ko.surveymonkey.com

용하여 각 변수간의 상관관계를 측정하였다.

여섯째, 보상이 이직의도에 미치는 영향을 측정하기 위해 다중회귀분석(multiple regression analysis)을 실시하였다. 특히, 직무만족이 보상과 이직의도 사이에 조절효과를 갖는지를 검증하기 위해 위계적 회귀분석(hierarchical regression analysis)을 실시하였다.

제 4 장 연구결과

제 1 절 자료의 일반적 특성

1. 변인의 기술통계량

표본은 314명으로 구성되었으며, 빈도분석(frequency analysis)을 통해 표본의 특성을 파악하였다.

전체 314명 중 남성은 89.8%, 여성은 9.8%를 차지했다. 일반 집단과는 달리 사관학교의 경우 정원의 10%를 여성으로 할당하고 있으므로 모집단의 특성을 잘 반영하고 있는 것으로 볼 수 있다.

근무기간별로는 5년차(69기)가 17.5%, 4년차(70기) 20.7%, 3년차(71기) 19.4%, 2년차(72기) 16.9%, 1년차(73기) 25.5%로 73기가 가장 많았다. 대상자의 병과는 전투병과가 85.7%로 가장 많았으며, 기술병과, 행정병과, 특수병과 순으로 나타났다. 이 또한 임관 시 전원 전투병과로 임관 후 1년 후 소수 인원이 기술·행정·특수 병과로 전과하며 대상 집단의 특성과 실제 장교 전체집단 병과 구성 비율을 반영하고 있다. 근무 부대유형은 전방부대가 63.4%로 가장 높았으며, 초급장교의 특성상 군단급 이상의 정책부서 근무가 4.1%로 가장 낮았다. 기혼은 11.5%, 미혼은 88.5%로 20대 중반에서 후반에 걸쳐있는 대상의 특성상 미혼이 높은 비율로 나타났다. 구체적 기술통계량은 <표 3>과 같다.

<표 3> 변인의 기술통계량(n=314)

항목		빈도	백분율(%)
전체		314	100.0
성별	남성	282	89.8
	여성	32	10.2
근무기간 (임관기수)	5년차(69기)	55	17.5
	4년차(70기)	65	20.7
	3년차(71기)	61	19.4
	2년차(72기)	53	16.9
	1년차(73기)	80	25.5
병과	전투병과	269	85.7
	기술병과	21	6.7
	행정병과	15	4.8
	특수병과	9	2.9
부대유형	전방부대	199	63.4
	후방부대	53	16.9
	정책부서	13	4.1
	교육기관	49	15.6
결혼여부	기혼	36	11.5
	미혼	278	88.5

제 2 절 측정도구의 타당성 및 신뢰도 검증

1. 타당성 검증

먼저, 본 연구에서 설정한 요인들의 구조를 파악하고 측정에 사용한 문항의 타당도(validity)를 검증하기 위하여 탐색적 요인분석(exploratory factor analysis)을 실시하였다. 탐색적 요인분석을 통해 보상(화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련보상, 직무환경보상), 이직의도, 직무만족을 구성하는 개념 및 요인의 구조가 타당한지를 검증하고자 하였다.

탐색적 요인분석에 있어 도출된 요인들의 설명력을 높이기 위하여 초기 요인(initial factor)을 회전하였는데 본 연구에서는 직각회전(orthogonal rotation)의 베리맥스(varimax) 기법을 활용하였다.

1) 보상인식에 대한 탐색적 요인분석 결과

다음은 보상인식에 대한 탐색적 요인분석 결과이다. 최초 13개 문항에 대해 요인분석 결과 문화생활 지원 문항의 공통성이 낮고 직무관련 요인인 3요인에 위치하고 있어 부적절한 문항으로 판단하여 해당 문항을 제거 후 12개 문항에 대한 요인분석을 다시 실시하였다. 이에 따라 보상을 구성하는 문항으로부터 추출된 요인의 총 설명량은 71.46%를 차지하였다. 요인적재량은 모두 0.4 이상으로 각 문항들이 해당 요인을 잘 지지하는 것으로 나타났다.

<표 4> 보상인식에 대한 탐색적 요인분석 결과

요인	문항	요인적재량	공통성	고유값	분산설명(%)
화폐적 직접보상	급여	.846	.781	2.273	18.940
	제수당	.840	.799		
	성과급	.750	.674		
비화폐적 간접보상	연금	.682	.562	2.207	18.394
	주거지원	.798	.701		
	자녀교육	.820	.755		
	의료지원	.451	.520		
	문화생활	삭제			
직무관련 보상	진급	.732	.713	1.595	13.292
	자기계발	.856	.816		
직무환경 보상	자율성	.790	.723	2.501	20.838
	근무환경	.853	.788		
	근무시간	.789	.744		

분석결과의 지표 중 Kaiser-Meyer-Olkin(KMO)와 Barlett의 검정은 문항들 간의 상관계수가 다른 문항들에 비해 얼마나 잘 설명되고 있는지를 나타내는 값으로 일반적으로 $KMO \geq 0.9$ 이상이면 상당히 높은 편이고, 0.8~0.89면 꽤 높은 편, 0.7~0.79면 적당한 편, 0.6~0.69면 평범한 편, 0.5~0.59면 바람직하지 못한 편, 0.5 미만이면 받아들일 수 없음을 의미한다.

<표 5> 보상인식에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도		.857
Barlett의 구형성 검정	근사 카이제곱(χ^2)	1593.555**
	자유도	66
	유의확률	.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

보상인식에 대한 KMO 측도는 0.857로 요인분석을 위한 변수 선정이 좋은 편으로 나타나고 있으며, 또한 요인분석 모형의 적합성에 대한 Barrett의 구형성 검정결과, 유의확률이 0.000으로 요인분석 모형이 적합하다고 할 수 있다.

2) 이직의도에 대한 탐색적 요인분석 결과

다음은 이직의도에 대한 탐색적 요인분석 결과이다. 이직의도를 구성하는 총 7개 문항으로부터 단일요인이 추출되었으며, 추출된 요인의 총 설명량은 67.11%를 차지하였다. 요인적재량(factor loading)은 모두 0.7 이상으로 각 문항들이 해당 요인을 잘 지지하는 것으로 나타났다.

<표 6> 이직의도에 대한 탐색적 요인분석 결과

문 항	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명(%)
나는 조직을 떠날 생각을 종종한다.	.833	.694	4.697	67.106
나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다.	.882	.778		
나는 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다.	.911	.829		
만일 내가 조직을 다시 선택한다면, 나는 현재의 조직을 선택할 것이다.	.724	.525		
보다 나은 타 직종이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다.	.789	.622		
새로운 직장에 관한 정보를 수집하고 있다.	.858	.737		
똑같은 월급을 준다면 다른 직업으로 옮기고 싶다.	.717	.514		

이직의도에 대한 KMO 측도는 .895로 요인분석을 위한 변수 선정이 좋은 편으로 나타나고 있으며, 또한 요인분석 모형의 적합성에 대한 Barlett의 구형성 검정결과, 유의확률이 0.000으로 요인분석 모형이 적합하다고 할 수 있다.

<표 7> 이직의도에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도		.895
Barlett의 구형성 검정	근사 카이제곱(χ^2)	1602.171**
	자유도	21
	유의확률	.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

3) 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과

다음은 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과이다. 직무만족을 구성하는 총 5개 문항으로부터 단일요인이 추출되었으며, 추출된 요인의 총 설명량은 72.49%를 차지하였다. 요인적재량(factor loading)은 모두 0.7 이상으로 각 문항들이 해당 요인을 잘 지지하는 것으로 나타났다.

<표 8> 직무만족에 대한 탐색적 요인분석 결과

문 항	요인 적재량	공통성	고유값	분산 설명(%)
나는 내가 수행하는 업무에 대해서 만족한다.	.847	.717	3.624	72.489
나는 업무를 잘 끝내고 나면 개인적인 만족감을 크게 느낀다.	.781	.610		
종합적으로 볼 때, 나는 내 직업에 만족한다.	.899	.809		
나는 현재 직업에 충분히 만족하며, 다른 직업을 알아볼 계획은 없다.	.828	.686		
나는 현재 직업으로 임무 수행하는 것을 즐긴다고 볼 수 있다.	.896	.803		

직무만족에 대한 KMO 측도는 .862로 요인분석을 위한 변수 선정이 좋은 편으로 나타나고 있으며, 또한 요인분석 모형의 적합성에 대한 Barlett의 구형성 검정결과, 유의확률이 0.000으로 요인분석 모형이 적합하다고 할 수 있다.

<표 9> 직무만족에 대한 KMO와 Barlett 검정 결과

표준형성 적절성의 Kaiser-Meyer-Olkin측도		.862
Barlett의 구형성 검정	근사 카이제곱(χ^2)	1021.258**
	자유도	10
	유의확률	.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

2. 신뢰도 검증

신뢰도(reliability)란 검사를 통해 측정하려는 대상을 얼마나 일관성 있게 측정하거나 오차없이 측정하는지에 대한 정도를 의미한다. 즉, ‘일관성’과 ‘정확성’의 정도를 의미하는 개념이다.

본 연구에서는 신뢰도 측정의 효율성을 보장하기 위하여 내적 일치도 법인 크론바하 알파값(Cronbach's' s α)을 활용하여 내적 일관성을 측정하였다. 이 방법은 특정 검사의 단일 시행으로부터 획득된 점수들의 동질성 및 내적 일관성을 측정하기 위한 것이다.

일반적으로 크론바하 알파값이 0.7 이상의 값을 가지면 요인 내 측정 도구들의 내적 일관성이 높다고 판단할 수 있으며 그 값에 따른 평가 기준은 <표 10>와 같다(George & Mallery, 2003; Kline, 2000). 탐색적 요인분석 결과를 바탕으로 크론바하 알파값을 측정한 결과, 모두 0.7 이상의 값이 측정되어 높은 내적 일관성을 가지는 것으로 나타났다.

<표 10> 크론바하 알파값(Cronbach's α) 평가 기준

Cronbach's α	내적 일관성
$\alpha \leq 0.9$	뛰어남
$0.8 \leq \alpha < 0.9$	좋음
$0.7 \leq \alpha < 0.8$	받아들일 수 있음
$0.6 \leq \alpha < 0.7$	의심스러운
$0.5 \leq \alpha < 0.6$	부족한
$\alpha < 0.5$	받아들일 수 없음

1) 보상인식 척도에 대한 신뢰도 분석

다음은 본 연구에서 측정된 보상인식 척도에 대한 신뢰도 분석 결과이다. 본 연구에서는 총 4개의 하위요인으로 구분되었으며, 화폐적 직접보상 신뢰도 계수는 .827, 비화폐적 간접보상 신뢰도 계수는 .756이었다. 직무관련 보상 요인의 신뢰도는 .701, 직무환경 보상 요인의 신뢰도는 .844이었으며, 요인 전체의 신뢰도 계수를 산정한 결과 .874로 나타나, 보상인식 및 그 하위 네 요인에 관한 측정도구의 신뢰도는 문제가 없는 것으로 나타났다.

<표 11> 보상인식 척도에 대한 신뢰도 분석결과

요 인	문항 수	Cronbach's α
보상인식	12	.874
화폐적 직접보상	3	.827
비화폐적 간접보상	4	.756
직무관련보상	2	.701
직무환경보상	3	.844

2) 이직의도 척도에 대한 신뢰도 분석

이직의도 척도에 대한 신뢰도 분석결과이다. 이직의도에 관한 7개 문항의 요인 전체의 신뢰도 계수를 측정한 결과 .916으로 아주 높은 것으로 나타나, 이직의도에 관한 측정도구의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 12> 이직의도 척도에 대한 신뢰도 분석결과

요 인	문항 수	Cronbach's α
이직의도	7	.916

3) 직무만족 척도에 대한 신뢰도 분석

직무만족 척도에 대한 신뢰도 분석결과이다. 직무만족에 관한 5개 문항의 요인 전체의 신뢰도 계수를 측정한 결과 .902로 아주 높은 것으로 나타나, 이직의도에 관한 측정도구의 신뢰도는 높은 것으로 나타났다.

<표 13> 직무만족 척도에 대한 신뢰도 분석결과

요 인	문항 수	Cronbach's α
직무만족	5	.902

4) 요인점수 산출 및 요인별 기술통계량

측정도구인 문항에 대한 응답 값으로 요인이 도출되었으며, 이들 요인은 요인점수를 통해 그 개념을 수치화할 수 있다. 본 연구에서는 요인점수 추출하는데 단순평균법과 합계를 활용해 요인점수를 추출하였다.

본 연구에서 요인점수는 요인별 문항의 합계 또는 평균으로 추출하였으며, 보상의 하위요인에 대해서는 요인별 상대적 크기 비교를 위하여 문항평균으로 요인점수를 추출하였다.

본 연구에서 고려된 4개의 보상 요인과 이직의도, 직무만족 요인의 요인점수를 산출한 다음 요인의 기술통계량을 분석하였다. 본 연구에서는 기술통계량 중 위치값인 평균(mean)과 산포의 정도를 의미하는 표준편차(standard deviation)를 확인하였다.

이 연구에서 나타난 보상, 이직의도, 직무만족 변인의 평균, 표준편차는 <표 14>과 같다. 보상의 평균은 4.00이며, 하위요인 별로는 화폐적 직접보상 3.78, 비화폐적 간접보상 4.28, 직무관련 보상 4.37, 직무환경 보상 3.56으로 나타났다. 이직의도의 평균은 4.00이며, 직무만족은 4.41로 나타났다.

<표 14> 주요 요인에 대한 기술통계량(descriptive statistics)

요 인	M(mean)	SD
보상인식	4.00	1.042
화폐적 직접보상	3.78	1.318
비화폐적 간접보상	4.28	1.191
직무관련 보상	4.37	1.363
직무환경 보상	3.56	1.506
이직의도	4.00	1.042
직무만족	4.41	1.332

제 3 절 인구통계학적 변수 차이 검증

다음은 인구통계학적 변수에 따른 각 요인의 차이를 검증하였다. 본 연구에서 인구통계학적 변수는 성별, 근무기간(임관기수), 병과, 부대유형, 결혼여부를 선정하였으며 이러한 인구통계학적 변수에 따라 각 요인에 차이가 있는지를 검증하였다.

먼저, 성별 및 결혼여부와 같은 두 독립집단에 대한 차이검정은 독립된 이 표본 t-test(independent two samples t-test)를 활용하였으며, 근무기간(임관기수), 병과, 부대유형과 같은 세 집단 이상에 존재하는 변수에 대한 차이 검증은 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 검증하였다. 일원분산분석의 결과에 차이가 있는 경우 어느 지점에서 차이가 있는지를 확인하기 위해 다중비교법(multiple comparison)을 활용하였으며, Scheffe 기법을 통해 사후검증을 실시하였다.

1. 성별에 따른 차이 검증

먼저 성별에 따라 본 연구에서 설정한 요인에 어떠한 차이가 있는지를 독립된 이 표본 t-test를 통해 차이 검증을 실시하였다. 먼저 성별에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 15>와 같다.

전반적으로 남녀 간의 차이는 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 보상인식 요인의 경우 남성($M=3.98$, $SD=1.023$)은 여성($M=4.17$, $SD=1.200$, $t=-.799$, $p=.425$)보다 낮은 평균을 보였으나, 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-.973$, $p=.331$). 화폐적 직접보상 요인의 경우, 남성($M=3.76$, $SD=1.288$)은 여성($M=3.97$, $SD=1.571$)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-.844$, $p=.399$). 비화폐적 간접보상의 경우, 남성($M=4.29$,

SD=1.190)은 여성(M=4.19, SD=1.215)보다 높은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=.452$, $p=.651$). 직무관련 보상의 경우, 남성(M=4.33, SD=1.368)은 여성(M=4.75, SD=1.283)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-1.671$, $p=.096$). 직무환경 보상의 경우, 남성(M=3.53, SD=1.510)은 여성(M=3.76, SD=1.477)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-.803$, $p=.422$).

이직의도 요인의 경우, 남성(M=4.13, SD=1.386)은 여성(M=3.78, SD=1.259)보다 높은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=1.379$, $p=.169$).

직무만족 요인의 경우, 남성(M=4.38, SD=1.336)은 여성(M=4.65, SD=1.296)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-1.092$, $p=.276$).

이처럼 전 요인 모두 통계적으로 그 차이가 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 15> 성별에 따른 주요 요인에 대한 차이 검증

요인	남(n=282)		여(n=32)		t	p
	M	SD	M	SD		
보상인식	3.97	1.023	4.17	1.200	-.973	.331
화폐적 직접보상	3.76	1.288	3.97	1.571	-.844	.399
비화폐적 간접보상	4.29	1.190	4.19	1.215	.452	.651
직무관련 보상	4.33	1.368	4.75	1.283	-1.671	.096
직무환경 보상	3.53	1.510	3.76	1.477	-.803	.422
이직의도	4.13	1.386	3.78	1.259	1.379	.169
직무만족	4.38	1.336	4.65	1.296	-1.092	.276

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

2. 결혼여부에 따른 차이 검증

다음은 결혼여부에 따라 본 연구에서 설정한 요인에 어떠한 차이가 있는지를 독립된 이 표본 t-test를 통해 차이 검증을 실시하였다. 결혼 여부에 따른 차이를 검증한 결과는 <표 16>와 같다.

보상인식 요인의 경우, 기혼($M=3.87$, $SD=1.132$)은 미혼($M=4.01$, $SD=1.030$)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-.799$, $p=.425$). 화폐적 직접보상 요인의 경우, 기혼($M=3.30$, $SD=1.493$)은 미혼($M=3.85$, $SD=1.283$)보다 낮은 평균을 보였으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다($t=-2.371$, $p<0.05$). 비화폐적 간접보상의 경우, 기혼($M=4.15$, $SD=1.215$)은 미혼($M=4.30$, $SD=1.189$)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-.707$, $p=.480$). 직무관련 보상의 경우, 기혼($M=4.40$, $SD=1.584$)은 미혼($M=4.37$, $SD=1.356$)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=.156$, $p=.876$). 직무환경 보상의 경우, 기혼($M=3.62$, $SD=1.584$)은 미혼($M=3.55$, $SD=1.498$)보다 낮은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=.264$, $p=.792$).

이직의도 요인의 경우, 기혼($M=3.78$, $SD=1.484$)은 미혼($M=4.13$, $SD=1.359$)보다 높은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=-1.453$, $p=.147$).

직무만족 요인의 경우, 기혼($M=4.64$, $SD=1.426$)은 미혼($M=4.38$, $SD=1.319$)보다 높은 평균을 보였으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다($t=1.140$, $p=.255$).

이처럼 전 요인 중 화폐적 직접보상 요인만이 통계적으로 유의한 차이를 보였으며, 미혼이 기혼에 비해 화폐적 직접보상에 대한 높은 평균을 보였다.

<표 16> 결혼여부에 따른 주요 요인에 대한 차이 검증

요인	기혼 (n=36)		미혼 (n=278)		t	p
	M	SD	M	SD		
보상인식	3.87	1.132	4.01	1.030	-.799	.425
화폐적 직접보상	3.30	1.493	3.85	1.283	-2.371*	.018
비화폐적 간접보상	4.15	1.215	4.30	1.189	-.707	.480
직무관련 보상	4.40	1.433	4.37	1.356	.156	.876
직무환경 보상	3.62	1.584	3.55	1.498	.264	.792
이직의도	3.78	1.484	4.13	1.359	-1.453	.147
직무만족	4.64	1.426	4.38	1.319	1.140	.255

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

3. 근무기간(임관기수)에 따른 차이 검증

다음은 근무기간(임관기수)에 따라 본 연구에서 설정한 요인에 어떠한 차이가 있는지를 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 차이 검증을 실시하였다. 다중비교방법(multiple comparison)으로는 Scheffe기법을 사용하였다. 근무기간에 따른 주요 요인별 차이에 대한 검증결과는 <표 17>과 같다.

보상인식 요인의 경우, 1년차(M=4.29, SD=1.058), 2년차(M=4.01, SD=0.879), 3년차(M=3.98, SD=1.141), 4년차(M=3.84, SD=1.031),

5년차(M=3.78, SD=0.998)순으로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다($F=2.606$, $p<0.05$).

화폐적 직접보상 요인의 경우, 1년차(M=4.05, SD=1.365), 2년차(M=3.77, SD=1.160), 4년차(M=3.76, SD=1.360), 3년차(M=3.70, SD=1.371), 5년차(M=3.51, SD=1.254)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 비화폐적 간접보상 요인의 경우, 1년차(M=4.56, SD=1.216), 2년차(M=4.44, SD=1.073), 3년차(M=4.31, SD=1.309), 5년차(M=4.05, SD=1.048), 4년차(M=3.97, SD=1.172)순으로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다($F=3.108$, $p<0.05$). 직무관련 보상 요인의 경우, 1년차(M=4.67, SD=1.248), 2년차(M=4.56, SD=1.248), 3년차(M=4.42, SD=1.198), 4년차(M=4.05, SD=1.500), 5년차(M=4.07, SD=1.553)순으로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다($F=2.820$, $p<0.05$). 직무환경 보상 요인의 경우, 1년차(M=3.86, SD=1.513), 4년차(M=3.56, SD=1.476), 3년차(M=3.49, SD=1.512), 5년차(M=3.48, SD=1.593), 2년차(M=3.26, SD=1.403)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이직의도 보상 요인의 경우, 5년차(M=4.27, SD=1.543), 3년차(M=4.11, SD=1.394), 2년차(M=4.11, SD=1.213), 1년차(M=4.09, SD=1.402), 4년차(M=3.93, SD=1.323)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

직무만족 요인의 경우, 5년차(M=4.71, SD=1.423), 4년차(M=4.39, SD=1.344), 3년차(M=4.39, SD=1.206), 1년차(M=4.35, SD=1.363), 2년차(M=4.21, SD=1.307)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

근무기간에 따른 차이는 보상인식 요인과 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상 요인에서 유의한 것으로 나타났다. 이는 근무기간이 긴 집단일수록 보상인식이 낮다는 것을 의미한다.

<표 17> 근무기간(임관기수)에 따른 주요요인에 대한 차이 검증

요인	근무기간	n	M	SD	F	p
보상인식	5년차	55	3.78	.998	2.606*	.036
	4년차	65	3.84	1.031		
	3년차	61	3.98	1.141		
	2년차	53	4.01	.879		
	1년차	80	4.29	1.058		
화폐적 직접보상	5년차	55	3.51	1.254	1.515	.197
	4년차	65	3.76	1.360		
	3년차	61	3.70	1.371		
	2년차	53	3.77	1.160		
	1년차	80	4.05	1.365		
비화폐적 간접보상	5년차	55	4.05	1.048	3.108*	.016
	4년차	65	3.97	1.172		
	3년차	61	4.31	1.309		
	2년차	53	4.44	1.073		
	1년차	80	4.56	1.216		
직무관련 보상	5년차	55	4.07	1.553	2.820*	.025
	4년차	65	4.05	1.500		
	3년차	61	4.42	1.198		
	2년차	53	4.56	1.223		
	1년차	80	4.67	1.248		
직무환경 보상	5년차	55	3.48	1.593	1.421	.227
	4년차	65	3.56	1.476		
	3년차	61	3.49	1.513		
	2년차	53	3.26	1.403		
	1년차	80	3.86	1.513		
이직의도	5년차	55	4.27	1.543	.460	.765
	4년차	65	3.93	1.323		
	3년차	61	4.11	1.394		
	2년차	53	4.11	1.213		
	1년차	80	4.09	1.402		
직무만족	5년차	55	4.71	1.423	1.060	.376
	4년차	65	4.39	1.344		
	3년차	61	4.39	1.206		
	2년차	53	4.21	1.307		
	1년차	80	4.35	1.363		

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

4. 병과에 따른 차이 검증

다음은 병과에 따라 본 연구에서 설정한 요인에 어떠한 차이가 있는지를 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 차이 검증을 실시하였다. 다중비교방법(multiple comparison)으로는 Scheffe기법을 사용하였다. 병과에 따른 주요 요인별 차이에 대한 검증결과는 <표 18>과 같다.

보상인식 요인의 경우, 특수병과(M=4.45, SD=0.683), 행정병과(M=4.28, SD=1.260), 전투병과(M=3.99, SD=1.030), 기술병과(M=3.72, SD=1.116)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

화폐적 직접보상 요인의 경우, 행정병과(M=4.09, SD=1.669), 기술병과(M=3.84, SD=1.214), 전투병과(M=3.77, SD=1.319), 특수병과(M=3.52, SD=0.929)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 비화폐적 간접보상 요인의 경우, 특수병과(M=4.75, SD=0.919), 행정병과(M=4.65, SD=1.260), 전투병과(M=4.26, SD=1.167), 기술병과(M=4.00, SD=1.481)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직무관련 보상 요인의 경우, 행정병과(M=4.97, SD=1.217), 특수병과(M=4.83, SD=0.968), 전투병과(M=4.26, SD=1.167), 기술병과(M=3.88, SD=1.588)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직무환경 보상 요인의 경우, 특수병과(M=4.70, SD=0.992), 전투병과(M=3.57, SD=1.517), 행정병과(M=3.40, SD=1.513), 기술병과(M=3.16, SD=1.377)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이직의도 요인의 경우, 기술병과(M=4.64, SD=1.436), 행정병과(M=4.50, SD=1.648), 전투병과(M=4.04, SD=1.353), 특수병과(M=3.75, SD=1.217)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

직무만족 요인의 경우, 특수병과(M=5.02, SD=0.908), 행정병과

(M=4.43, SD=1.504), 전투병과(M=4.43, SD=1.333), 기술병과(M=3.87, SD=1.258)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

위의 결과를 종합해볼 때, 병과에 따른 차이는 전 요인이 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

<표 18> 병과에 따른 주요요인에 대한 차이 검증

요인	병과	n	M	SD	F	p
보상인식	전투병과	269	3.99	1.030	1.435	.233
	기술병과	21	3.72	1.116		
	행정병과	15	4.28	1.260		
	특수병과	9	4.45	.683		
화폐적 직접보상	전투병과	269	3.77	1.319	.413	.744
	기술병과	21	3.84	1.213		
	행정병과	15	4.09	1.669		
	특수병과	9	3.52	0.929		
비화폐적 간접보상	전투병과	269	4.26	1.167	1.360	.255
	기술병과	21	4.00	1.481		
	행정병과	15	4.65	1.260		
	특수병과	9	4.75	0.919		
직무관련 보상	전투병과	269	4.36	1.353	2.238	.084
	기술병과	21	3.88	1.588		
	행정병과	15	4.97	1.217		
	특수병과	9	4.83	0.968		
직무환경 보상	전투병과	269	3.56	1.517	2.309	.076
	기술병과	21	3.16	1.377		
	행정병과	15	3.40	1.513		
	특수병과	9	4.70	0.992		
이직의도	전투병과	269	4.04	1.353	1.887	.132
	기술병과	21	4.64	1.436		
	행정병과	15	4.50	1.648		
	특수병과	9	3.75	1.217		
직무만족	전투병과	269	4.43	1.333	1.826	.142
	기술병과	21	3.87	1.258		
	행정병과	15	4.43	1.504		
	특수병과	9	5.02	0.908		

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

5. 부대유형에 따른 차이 검증

다음은 부대유형에 따라 본 연구에서 설정한 요인에 어떠한 차이가 있는지를 일원분산분석(one-way ANOVA)을 통해 차이 검증을 실시하였다. 근무부대 유형에 따른 주요 요인별 차이에 대한 검증결과는 <표 19>과 같다.

보상인식 요인의 경우, 교육기관(M=4.32, SD=1.030), 후방부대(M=4.02, SD=1.002), 전방부대(M=3.92, SD=1.036), 정책부서(M=3.90, SD=1.204)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 화폐적 직접보상 요인의 경우, 교육기관(M=3.90, SD=1.281), 정책부서(M=3.90, SD=1.618), 전방부대(M=3.75, SD=1.304), 후방부대(M=3.75, SD=1.357)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 비화폐적 간접보상 요인의 경우, 교육기관(M=4.53, SD=1.111), 후방부대(M=4.39, SD=1.245), 전방부대(M=4.21, SD=1.197), 정책부서(M=3.94, SD=1.086)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직무관련 보상 요인의 경우, 교육기관(M=4.79, SD=1.303), 후방부대(M=4.47, SD=1.111), 정책부서(M=4.31, SD=2.037), 전방부대(M=4.24, SD=1.374)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다. 직무환경 보상 요인의 경우, 교육기관(M=4.07, SD=1.526), 후방부대(M=3.48, SD=1.548), 전방부대(M=3.46, SD=1.463), 정책부서(M=3.46, SD=1.691)순으로 나타났으나 통계적으로 유의하지 않은 것으로 나타났다.

이직의도 요인의 경우, 정책부서(M=4.44, SD=1.615), 전방부대(M=4.21, SD=1.332), 후방부대(M=4.08, SD=1.469), 교육기관(M=3.55, SD=1.285)순으로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다($F=3.332$, $p<0.05$).

직무만족 요인의 경우, 교육기관(M=4.97, SD=1.248), 정책부서(M=4.48, SD=1.771), 후방부대(M=4.32, SD=1.365), 전방부대

(M=4.29, SD=1.286)순으로 나타났으며, 유의수준 0.05에서 통계적으로 유의한 차이를 보였다(F=3.607, $p<0.05$).

부대유형에 따른 주요요인에 대한 차이에서는 이직의도 요인과 직무만족 요인에서 유의한 차이를 보였으며, 집단 간 차이를 확인해본 결과 두 요인에서 공통적으로 전방부대와 교육기관의 평균 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다.

<표 19> 부대유형에 따른 주요요인에 대한 차이 검증

요인	병과	n	M	SD	F	p
보상인식	전방부대	199	3.92	1.036	2.069	.104
	후방부대	53	4.02	1.002		
	정책부서	13	3.90	1.204		
	교육기관	49	4.32	1.030		
화폐적 직접보상	전방부대	199	3.75	1.304	.216	.885
	후방부대	53	3.75	1.357		
	정책부서	13	3.90	1.618		
	교육기관	49	3.90	1.281		
비화폐적 간접보상	전방부대	199	4.21	1.197	1.481	.220
	후방부대	53	4.39	1.245		
	정책부서	13	3.94	1.086		
	교육기관	49	4.53	1.111		
직무관련 보상	전방부대	199	4.24	1.374	2.221	.086
	후방부대	53	4.47	1.111		
	정책부서	13	4.31	2.037		
	교육기관	49	4.79	1.303		
직무환경 보상	전방부대	199	3.46	1.463	2.260	.810
	후방부대	53	3.48	1.548		
	정책부서	13	3.46	1.691		
	교육기관	49	4.07	1.526		
이직의도	전방부대	199	4.21	1.332	3.332*	.020
	후방부대	53	4.08	1.469		
	정책부서	13	4.44	1.615		
	교육기관	49	3.55	1.285		
직무만족	전방부대	199	4.29	1.286	3.607*	.014
	후방부대	53	4.32	1.365		
	정책부서	13	4.48	1.771		
	교육기관	49	4.97	1.248		

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

제 4 절 요인간의 상관분석

본 연구에서 설정한 보상인식과 네 하위요인(화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련보상, 직무환경보상), 이직의도, 직무만족의 요인들 간 상관분석(correlation analysis)을 실시하였다. 상관분석을 통해 각 요인들 간의 인과관계를 미리 규명하고 요인간의 독립성을 진단하였다.

상관계수(correlation coefficient)는 두 변수 사이의 선형성의 정도를 의미하며 -1부터 1 사이의 값을 가진다. 상관계수가 0보다 크면 정(+)의 상관관계를 의미하며, 0보다 작으면 부(-)의 상관관계를 의미한다. 상관계수의 절댓값이 1에 접근할수록 강한 상관관계가 존재한다는 것을 의미하며, 반대로 0에 접근할수록 두 변수 사이에 약한 상관관계 및 상관이 없는 독립된 변수임을 의미한다.

상관계수는 상관계수 절댓값의 크기에 따라 상관관계의 강도를 확인한다. 일반적으로 상관계수의 절댓값이 0.2 이하인 경우에는 상관관계가 없는 것으로, 0.7 이상인 경우 높은 상관관계를 가진다고 본다. Pearson 상관계수가 가장 널리 사용된다.

상관분석 결과는 <표 20>에 제시된 바와 같다.

보상인식 요인은 하위요인인 화폐적 직접보상($r=.742, p<.01$), 비화폐적 간접보상($r=.765, p<.01$), 직무관련 보상($r=.783, p<.01$), 직무환경 보상($r=.804, p<.01$)에 대해 높은 양(+)의 상관관계를, 직무만족($r=.643, p<.01$)과는 약간 높은 양(+)의 상관관계를, 이직의도($r=-.550, p<.01$)와는 약간 음(-)의 상관관계를 보였다.

화폐적 직접보상 요인은 비화폐적 간접보상($r=.458, p<.01$), 직무관련 보상($r=.386, p<.01$), 직무환경 보상($r=.467, p<.01$), 직무만족($r=.449, p<.01$)과는 약간 높은 양(+)의 상관관계를, 이직의도($r=-.404, p<.01$)와는 약간 음(-)의 상관관계를 보였다.

비화폐적 간접보상 요인은 직무관련 보상($r=.525, p<.01$), 직무환경

보상($r=.448$, $p<.01$), 직무만족($r=.399$, $p<.01$)로 약간 높은 양(+)의 상관관계를, 이직의도($r=-.363$, $p<.01$)와는 약간 음(-)의 상관관계를 보였다.

직무관련 보상 요인은 직무환경 보상($r=.510$, $p<.01$), 직무만족($r=.446$, $p<.01$)과는 약간 높은 양(+)의 상관관계를, 이직의도($r=-.363$, $p<.01$)와는 약간 음(-)의 상관관계를 보였다.

직무환경 보상요인은 직무만족($r=.667$, $p<.01$)로 약간 높은 양(+)의 상관관계를, 이직의도($r=-.554$, $p<.01$)와는 약간 높은 음(-)의 상관관계를 보였다.

이직의도 요인은 직무만족($r=.750$, $p<.01$)과 높은 양(+)의 상관관계를 보였다.

전반적으로 보상인식과 그 하위요인들은 이직의도와 음(-)의 상관관계를, 직무만족과는 약간 양(+)의 상관관계를 보였으며, 직무만족 요인과 이직의도 요인 간에는 높은 양(+)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다.

<표 20> 주요 요인들 간의 상관계수($n=314$)

구 분	보상 인식	화폐적 직접보상	비화폐적 간접보상	직무관련 보상	직무환경 보상	이직 의도	직무만족
보상인식	1.000
화폐적 직접보상	.742**	1.000
비화폐적 간접보상	.765**	.458**	1.000
직무관련 보상	.783**	.386**	.525**	1.000	.	.	.
직무환경 보상	.804**	.467**	.448**	.510**	1.000	.	.
이직의도	-.550**	-.404**	-.363**	-.363**	-.554**	1.000	.
직무만족	.643**	.449**	.399**	.446**	.667**	-.750**	1.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

제 5 절 연구가설 검증

1. 보상이 이직의도에 미치는 영향 분석

1) 보상과 이직의도의 영향관계

다음은 보상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 본 연구의 가설이다.

가설 1 : 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-1. 화폐적 직접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-2. 비화폐적 간접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-3. 직무관련 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

가설1-4. 직무환경 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.

먼저 보상과 이직의도와의 관계를 파악하기 위해 위계적 다중회귀분석을 실시하였으며, 앞선 부대유형에 따라 이직의도에 유의미한 차이가 있는 것으로 나타났으므로, 보상이 이직의도에 미치는 영향을 파악하기 위해 1단계로 부대유형을 통제변인으로 하여 회귀분석을 실시하였다. 이때 부대유형 변수는 더미변수로 변환하여 분석하였다. 1단계 분석결과

부대유형 중 교육기관 근무는 전방부대에 비해 이직의도에 부(-)의 영향을 갖는 것으로 나타났다. 2단계로 독립변수인 보상을 포함하여 다중회귀분석을 실시한 결과 이직의도에 대한 설명력은 0.305로 비교적 높았으며 보상인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치고 있는 것으로 나타났다. 즉 조사대상집단의 보상인식이 높을수록 이직의도가 낮아진다고 해석할 수 있다.

<표 21> 이직의도에 대한 회귀분석결과

예측변수 종속변수 단계	이직의도	
	1단계	2단계
(상 수)	4.209	6.984
후방부대	-.133	-.057
정책부서	.229	.220
교육기관	-.655**	-.367*
보상인식	.	-.709**
ΔR^2	.022	.305
$.R^2$.031	.314

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

2) 이직의도의 수준에 대한 보상의 요인별 설명력

보상 변인의 하위요인별 설명력을 검증하기에 앞서 다중공선성에 대한 검토가 이뤄질 필요가 있다. 다중공선성은 독립변인들 간의 상관성이 높은 경우 발생하는 것으로, 부분회귀계수의 큰 표준오차로 인해 종속변인에 대한 변량 해석을 무의미하게 만들 수 있다. 또한 조사대상집단의 이직의도에 영향을 미치는 보상 변인의 네 하위요인에 대한 설명력을 검증하기 위하여 다중회귀분석을 실시하였다. 다중공선성의 문제는 회귀모형

내에서 표본 수의 변화 및 변인의 증감에 민감하게 반응하여 결과적으로 회귀분석 결과의 통계적 유의도를 감소시킨다(최동선, 2003).

다중공선성을 진단에는 여러 가지 방법이 쓰이고 있으나 본 연구에서는 허용오차(tolerance)와 분산팽창지수(Variation Inflation Factor, VIF)를 통해 검증하였다. 일반적으로 VIF가 10 이상일 때, 즉, VIF에 역수를 취한 값인 공차한계는 0.1 이하일 때 다중공선성 문제가 발생한다고 판단한다.

본 연구에서 다중공선성 검증결과는 <표 22>과 같이 나타났다. 공차한계는 0.626~0.700이며, VIF는 1.429~1.598이다. 따라서 이 연구에서 사용한 독립변인들 간에 상관관계가 다중공선성 문제를 일으키는 것은 아님을 알 수 있다.

<표 22> 이직의도에 대한 다중공선성 진단

변 인	유의 확률	공선성 통계	
		공차한계(tolerance)	분산팽창지수(VIF)
화폐적 직접보상	.006	.700	1.429
비화폐적 간접보상	.180	.632	1.582
직무관련 보상	.421	.626	1.598
직무환경 보상	.000	.639	1.564

a. 종속 변인 : 이직의도

보상이 이직의도에 미치는 영향을 세부적으로 살펴보기 위하여 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상, 직무환경 보상을 독립변인으로 하여 다중회귀분석을 실시한 결과는 <표 23>와 같다. 이 회귀모형의 F값은 23.753로 유의수준 0.00에서 유의한 모형이며 설명력(수정된 R^2)은 33.7%였다.

독립변인으로 설정한 보상의 하위요인 중에서는 화폐적 직접보상($\beta = -.167$, $p < .01$)과 직무환경 보상($\beta = -.379$, $p < .01$)이 이직의도에 대하여 유의미한 설명력을 가지는 것으로 나타났으며, 직무환경 보상이 화폐적 직접보상보다 이직의도의 감소에 상대적으로 중요도와 기여도가 높

은 것으로 나타났다.

그러나 통제변수인 부대유형과 하위요인 중 비화폐적 간접보상, 직무 관련 보상 요인은 유의한 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

즉, 화폐적 직접보상과 직무환경 보상이 높아질수록 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났으며, 이 독립변수는 이직의도에 부(-)의 영향을 주는 것으로 검증되었다. 그러나 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상은 이직의도에 직접적인 영향을 미치지 않는 것으로 나타났다.

이러한 결과는 조사대상집단의 임금과 수당을 포함하는 화폐적 직접보상과 근무시간 및 근무환경을 의미하는 직무환경 보상에 대한 인식수준이 높을수록 이직의도가 낮아진다는 것을 의미하는 것이다. 따라서 ‘가설1-1. 화폐적 직접보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’, ‘가설 1-4. 직무환경 보상은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다’는 가설이 채택되었다.

<표 23> 보상의 하위요인들과 이직의도의 다중회귀분석

종속 변수	독립변수	비표준화 계수		표준화계수	t	p
		B	S.E	β		
이직 의도	(상수)	6.659	.267	.	24.970**	.000
	후방부대	-.100	.174	-.027	-.575	.566
	정책부서	.236	.321	.034	.734	.464
	교육기관	-.351	.181	-.093	-1.935	.054
	화폐적 직접보상	-.167	.058	-.160	-2.898**	.004
	비화폐적 간접보상	-.082	.067	-.071	-1.227	.221
	직무관련 보상	-.040	.059	-.039	-.671	.503
	직무환경 보상	-.379	.053	-.415	-7.165**	.000

F=23.753**, R²=.352, adj. R²=.337
p < 0.01 **: p < 0.05 : *

2. 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과

1) 보상과 이직의도의 관계에 대한 조절효과

다음은 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과에 대한 본 연구의 가설이다.

가설 2) 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-1) 화폐적 직접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-2) 비화폐적 간접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-3) 직무관련 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

가설2-4) 직무환경 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.

먼저 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과 분석을 위하여 위계적 회귀분석을 수행하였다. 통제변수는 부대유형을, 독립변수로는 보상을, 종속변수로는 이직의도를 투입하였으며, 조절변수인 직무만족은 보상과 상호작용 변수를 생성하여 최종 단계에서 투입하는 위계적 회귀 분석을 실시하였다.

<표 24>의 모델 1은 종속변수인 이직의도와 통제변수의 관계를 살펴

본 것인데 부대유형이 교육기관인 경우 전방부대 근무에 비해 이직의도가 감소하는 것으로 나타났다.

모델 2는 조사대상집단의 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향을 살펴본 것으로 보상 변수를 추가로 투입한 2단계 회귀분석 결과에서는 모델 1에 비해 회귀식의 설명력이 크게 증가하였으며, 보상에 대한 인식이 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

모델 3과 모델 4는 Baron & Kenny(1986)의 조절효과 검증식을 이용한 것으로 조사대상집단이 인식하고 있는 보상 수준과 이직의도와와의 관계에서 직무만족의 조절효과를 검증한 것이다. 모델 3에서 조절변수인 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 회귀분석 한 결과 직무만족은 이직의도에 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다. 이러한 모델 3은 모델 2에 비해 설명력이 크게 증가하였으며 보상인식과 직무만족이 모두 이직의도에 유의한 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

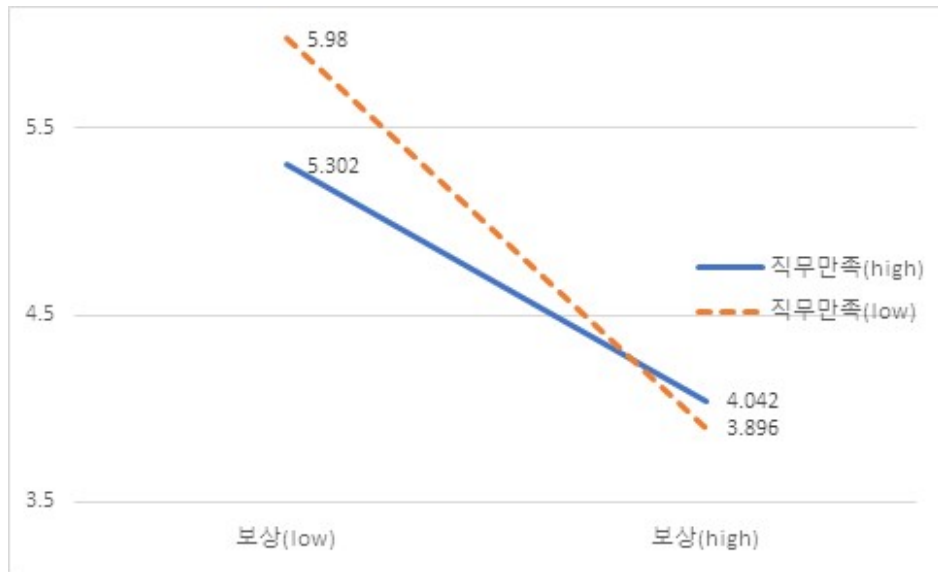
모델 4는 보상인식과 직무만족의 상호작용항을 상호작용 변수로 포함한 것으로 보상인식, 직무만족, 보상인식과 직무만족의 상호작용항이 모두 통계적으로 유의한 것으로 나타났으며, 보상인식과 직무만족의 상호작용항이($\beta=.205$, $p<.01$) 이직의도와 정(+)의 관계를 갖는 것으로 나타났다. 즉, 상호작용항을 포함시킴으로써 모델의 설명력이 크게 증가하였고, 표준화계수가 증가하였으며, 유의수준 F 변화량이 0.05보다 작으므로 직무만족이 보상인식과 이직의도의 관계에 대한 조절효과가 있다는 것으로 볼 수 있다. 이 결과를 해석해보면 직무만족이 높은 집단은 직무만족이 낮은 집단에 비해 보상인식이 이직의도에 미치는 영향력의 크기가 적다는 것을 의미하는 것이다.

<표 24> 이직의도에 대한 보상, 직무만족의 위계적 회귀분석

구 분 (종속변수 : 이직의도)		모델1	모델2	모델3	모델4
(상수)		4.209	6.984	7.770	4.812
통제변수	후방부대	-.133	-.057	-.094	-.014
	정책부서	.229	.220	.360	.207
	교육기관	-.655**	-.367*	-.122	-.007
독립변수	보상인식	.	-.709	-.147*	-.832**
조절변수	직무만족	.	.	-.696**	-.135**
상호작용	보상X직무만족205**
adj.R ²		.022	.305	.569	.925
ΔR^2		.031	.314	.576	.926
p		.020	.000	.000	.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

<그림 4>는 앞의 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 구성원이 인식한 보상과 이직의도에 대한 관계에서 직무만족이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 확인하기 위해 집단 간 평균의 차이를 비교한 것이다. 즉, 직무만족의 평균을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 양분하여, 직무만족이 높은 집단과 직무만족이 낮은 집단 사이에 보상이 이직의도에 미치는 수준을 비교한 것이다. 직무만족이 낮은 집단에 비해, 높은 집단의 경우, 보상이 이직의도에 미치는 영향의 증분효과가 작은 것으로 나타나고 있다.



<그림 4> 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과

2) 보상의 하위요인과 이직의도의 관계에 대한 조절효과

앞에서 가설 2의 검증을 위하여 위계적 회귀분석을 실시한 결과 조절효과가 확인되었다. 이번에는 보상의 하위요인과 이직의도 사이에 직무만족의 조절효과를 확인하기 위하여 통제변수로는 부대유형을, 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상, 직무환경 보상을 독립변수로 넣고 이직의도를 종속변수로 투입하였으며, 조절변수인 직무만족에 대해 각각의 독립변수와 상호작용항을 생성하여 투입하는 위계적 회귀분석을 실시하였다.

<표 25>의 모델 1은 위 연구문제와 동일하게 통제변수와 종속변수 사이의 관계를 확인한 것이며, 모델 2는 보상의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 살펴본 것이다. 보상의 하위요인을 추가로 투입한 2단계 회귀분석 결과(모델2)가 모델 1에 비해 회귀식의 설명력이 전체적으로 크게 증가하였으며, 그 증가분도 유의하게 나타났다. 또한 보상의 하위변인인 직무환경 보상($\beta = -.379$, $p < .01$), 화폐적 직접보상($\beta = -.167$, $p < .01$) 순으로 이직의도에 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다.

조절효과를 검증하기 위한 모델 3과 모델 4는 Baron & Kenny(1986)의 검증법을 이용하여 구성원이 인식하고 있는 보상의 하위요인과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과를 검증한 것이다. 모델 3에서 조절변수인 직무만족이 이직의도에 미치는 영향을 회귀분석 한 결과 통계적으로 유의한 영향을 미치는 것으로 나타났다($\beta = -.685$, $p < .01$). 모델 3 또한 모델 2에 비해 설명력이 크게 증가하였으며, 그 증가분도 통계적으로 유의하였다.

모델 4는 보상의 하위변인과 직무만족의 상호작용항을 추가한 것으로 모델 3에 비해 설명력이 크게 증가하였으며, 유의수준 변화량 또한 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 상호작용항 중에서는 화폐적 직접보상과 직무만족의 상호작용항($\beta = .044$, $p < .01$), 비화폐적 간접보상과 직무만족의 상호작용항($\beta = .101$, $p < .01$), 직무관련 보상과 직무만족의 상호작용항($\beta = .066$, $p < .01$)이 이직의도와 정(+)의 유의한 관계를 갖는 것으로 나타났다. 이는 직무만족이 보상의 하위요인 중 화폐적 직접보상과 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상 세 요인과 이직의도의 관계를 조절하는 것으로 볼 수 있다.

이를 해석하면 급여, 수당을 포함하는 화폐적 직접보상과 주거 및 의료지원 등의 복지를 포함하는 비화폐적 간접보상, 수행하는 업무와 관련된 직무관련 보상인식에 대해 직무만족이 높은 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 보상인식 상승에 따른 이직의도의 감소가 적은 것으로 해석할 수 있다.

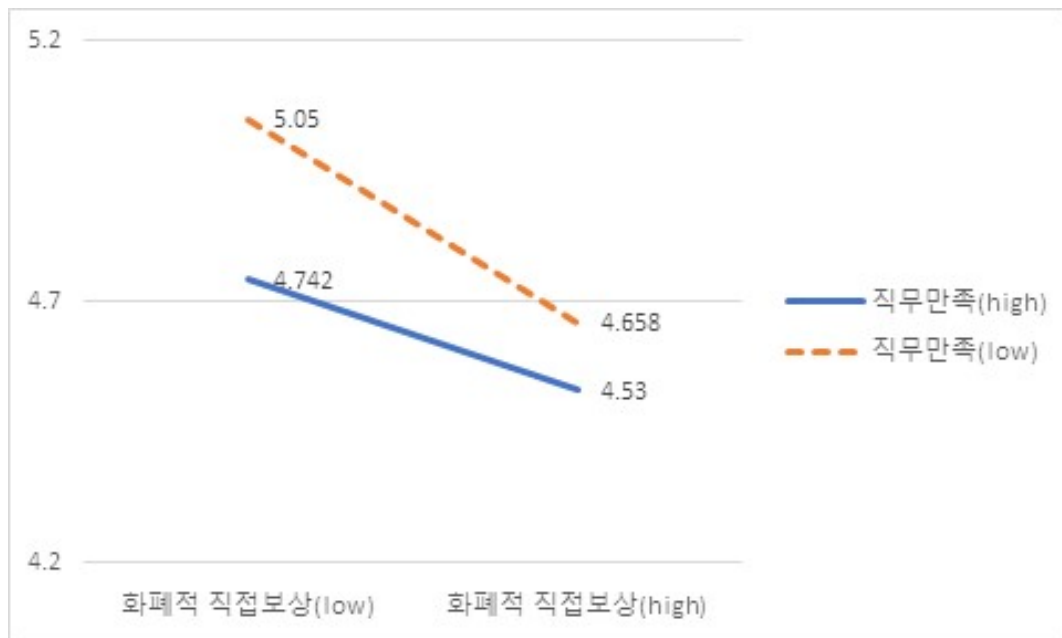
한편 보상인식의 하위요인 중 직무환경보상에 대한 조절효과는 유의하지 않은 것으로 나타났는데, 이는 상관분석 결과에서 직무환경 보상이 직무만족과 높은 양(+)의 상관관계(.667)가 있기 때문으로 추정할 수 있다. 직접효과 검증결과 영향력이 있는 것으로 나타났던 직무환경변수가 조절변수와 상호작용항이 포함된 모델 3과 4에서 영향이 유의하지 않은 것으로 나타난 것을 고려할 때, 직무환경 보상의 영향력이 직무만족변수를 통해 완전 매개되었을 것으로 추정할 수 있다.

<표 25> 이직의도에 대한 보상 하위요인, 직무만족의
위계적 회귀분석

구 분 (종속변수 : 이직의도)		모델1	모델2	모델3	모델4
(상수)		4.209	6.659	7.724	4.754
통제변수	후방부대	-.133	-.100	-.104	-.003
	정책부서	.229	.236	.355	.151
	교육기관	-.655**	-.351	-.136	.004
독립변수	화폐적 직접보상	.	-.167**	-.065	-.150*
	비화폐적 간접보상	.	-.082	-.048	-.439**
	직무관련 보상	.	-.040	.021	-.290**
	직무환경 보상	.	-.379**	-.063	.055
조절변수	직무만족	.	.	-.685**	-.111**
상호작용	화폐적 직접보상 X 직무만족044**
	비화폐적 간접보상 X 직무만족101**
	직무관련 보상 X 직무만족066**
	직무환경 보상 X 직무만족	.	.	.	-.011
adj.R ²		.022	.337	.567	.931
△R ²		.031	.352	.578	.934
p		.020	.000	.000	.000

$p < 0.01$: **, $p < 0.05$: *

<그림 5>는 앞의 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 화폐적 직접보상과 이직의도에 대한 관계에서 직무만족이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 확인하기 위해 집단 간 평균의 차이를 비교한 것이다. 즉, 직무만족의 평균을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 양분하여, 직무만족이 높은 집단과 직무만족이 낮은 집단 사이에 화폐적 직접보상이 이직의도에 미치는 수준을 비교한 것이다. 직무만족이 낮은 집단에 비해, 높은 집단의 경우, 화폐적 직접보상이 이직의도에 미치는 영향의 증분효과가 작은 것으로 나타나고 있다.



<그림 5> 화폐적 직접보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과

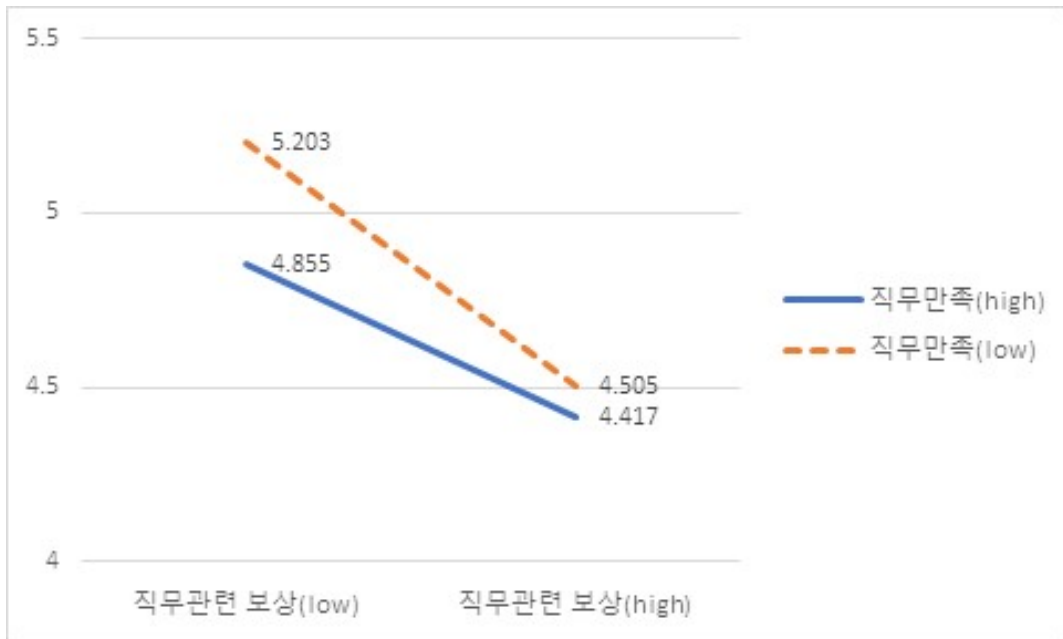
<그림 6>은 앞의 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 비화폐적 간접보상과 이직의도에 대한 관계에서 직무만족이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 확인하기 위해 집단 간 평균의 차이를 비교한 것이다. 즉, 직무만족의 평균을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 양분하여, 직무만족이

높은 집단과 직무만족이 낮은 집단 사이에 비화폐적 간접보상이 이직의도에 미치는 수준을 비교한 것이다. 직무만족이 낮은 집단에 비해, 높은 집단의 경우, 비화폐적 간접보상이 이직의도에 미치는 영향의 증분효과가 작은 것으로 나타나고 있다.



<그림 6> 비화폐적 간접보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과

<그림 7>은 앞의 위계적 회귀분석 결과에서 제시된 직무관련 보상과 이직의도에 대한 관계에서 직무만족이 어떻게 조절하는지를 구체적으로 확인하기 위해 집단 간 평균의 차이를 비교한 것이다. 즉, 직무만족의 평균을 기준으로 높은 집단과 낮은 집단으로 양분하여, 직무만족이 높은 집단과 직무만족이 낮은 집단 사이에 직무관련 보상이 이직의도에 미치는 수준을 비교한 것이다. 직무만족이 낮은 집단에 비해, 높은 집단의 경우, 직무관련 보상이 이직의도에 미치는 영향의 증분효과가 작은 것으로 나타나고 있다.



<그림 7> 직무관련 보상과 이직의도의 관계에서 직무만족의 조절효과

이상의 분석결과를 요약하면 다음과 같다. 먼저, 연구가설 1에서 설정한 보상과 이직의도의 관계에서 대상 집단에 대한 보상이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 선형적 회귀관계가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 보상의 하위요인에 대한 다중회귀분석 결과, 네 요인 중 화폐적 직접보상과 직무환경 보상 요인이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다.

한편 연구가설 2에서 설정한 보상과 이직의도의 관계에서의 직무만족의 조절효과를 검증한 결과, 직무만족은 보상과 이직의도의 관계에 있어 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 또한 보상의 하위요인에 대한 조절효과를 검증한 결과, 직무만족 변수는 네 요인 중 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상 요인에 대해 조절효과를 가지는 것으로 나타났다. 이상의 연구문제에 대한 검증 결과를 정리하면 <표 26>와 같다.

<표 26> 연구가설 검증결과

구 분	내 용	검증결과
가설 1)	보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-1)	화폐적 직접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
1-2)	비화폐적 간접보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-3)	직무관련 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	기각
1-4)	직무환경 보상에 대한 인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미칠 것이다.	채택
가설 2)	보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.	채택
2-1)	화폐적 직접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.	채택
2-2)	비화폐적 간접보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.	채택
2-3)	직무관련 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.	채택
2-4)	직무환경 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향은 직무만족에 의해 조절될 것이다.	기각

제 5 장 논의 및 결론

제 1 절 연구결과 요약

본 연구는 육군 장교의 이직의도에 영향을 미치는 변수의 영향관계를 파악하고자 실증연구를 수행하였다. 연구의 목적은 사관학교 출신 장교의 조기전역 현상을 중심으로 이직의도에 영향을 미치는 요인을 파악하여 육군의 인력관리 방안을 제시하고 대상자의 이직을 감소시킴으로써 군의 인적·물적 자원의 효율적 관리를 위한 방안을 모색하는 것이다.

본 연구에서는 조직이 구성원에게 제공하는 보상의 유형을 네 가지로 구분하고 보상과 하위변인을 독립변수로, 이직의도를 종속변수로, 보상에 대한 이직의도의 영향력을 조절하는 조절변수로서 직무만족을 선정하여 연구모형과 가설을 설정하였다.

분석 자료는 조기전역 시기가 도래하지 않은 1~5년차 육사 출신 장교 314명의 설문 결과를 활용하였다. 통계패키지는 SPSS 22.0을 이용하여 설문문항의 신뢰도와 타당도를 검증하고, 설문 문항간의 탐색적 요인분석을 실시하였다. 각 변수간의 관계를 규명하기 위하여 상관분석과 다중회귀분석을 실시하고, 직무만족 변수의 조절효과를 확인하기 위하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였으며 분석결과는 아래와 같다.

첫째, 조사대상자는 남성이 89.8%, 여성은 9.8%로 남녀 비율이 9:1로 나타났다. 이것은 사관학교 입학 정원에 여성 비율을 10%로 하고 있기 때문인 것으로 볼 수 있다. 근무기간은 2년차가 16.9%로 가장 적었고, 1년차가 25.5%로 가장 많았다. 이는 근무기간별 조사대상 집단을 균등하게 배분한 것에 비하여 각 기간별 응답율의 차이에 따른 것이다. 이외에 병과는 전투병과, 기술병과, 행정병과, 특수병과 순으로 실제 병과 구성 비율을 잘 반영하고 있음을 알 수 있다. 근무부대 유형은 전방부대가 가장 많았다. 결혼여부는 미혼이 88.5%, 기혼이 11.5%로 20대

중반에서 후반의 나이대인 대상 집단의 특성상 대다수가 미혼인 것으로 나타났다.

둘째, 단순평균법을 활용하여 각 요인별 기술통계량을 분석한 결과, 조사대상자의 보상인식의 평균은 4.00이며, 하위요인 별로 화폐적 직접보상이 3.78, 직무환경 보상이 3.56으로 평균보다 낮았고, 비화폐적 간접보상이 4.28, 직무관련 보상이 4.37로 평균보다 높은 것으로 나타났다. 이는 급여 등의 금전적 보상과 근무시간 등의 직무환경에 대한 보상인식이 낮게 형성된 반면 연금 및 생활지원과 교육지원 등의 직무관련 보상인식이 높은 것으로 해석할 수 있다. 한편 이직의도의 평균은 4.00이며, 직무만족은 4.41인 것으로 나타났다. 즉 대상 집단의 이직의도수준은 보통이며 이는 이직의도에 대한 연구가 활발히 이뤄지고 있는 사회복지사, 경찰 등의 직종을 대상으로 한 연구 등에서 측정된 수준보다 낮은 것으로 나타났다.

셋째, 조사대상집단의 인구통계학적 변수에 따른 집단 간 차이를 확인한 결과, 결혼 여부에 따라 화폐적 직접보상에서 유의한 차이가 있는 것으로 나타났으며 부대 유형에 따라 이직의도와 직무만족의 집단 간 차이가 통계적으로 유의한 것으로 나타났다. 또한 근무기간에 따라 보상인식의 차이가 있는 것으로 나타났는데, 이는 근무기간이 길어짐에 따라 대상 집단의 보상인식이 낮아지는 특징을 보였다.

넷째, 변수들 간 상관관계를 분석한 결과 이직의도는 보상의 모든 하위변인과 부(-)의 상관관계를 가지는 것으로 나타났다. 보상인식의 하위변인 중에서는 직무환경 보상과 직무만족 변수가 높은 양(+)의 상관관계를 보이는 것으로 나타났다. 또한 보상인식이 이직의도에 미치는 영향을 분석하기 위해 다중회귀분석을 실시한 결과 보상인식은 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타났다. 보상인식의 요인별 설명력을 검증하기 위하여 네 보상요인을 독립변수로 다중회귀분석을 실시한 결과 화폐적 직접보상과 직무환경 보상이 이직의도에 부(-)의 영향을 미치는 것으로 나타나 화폐적 직접보상과 직무환경 보상인식이 높을수록 이직의도가 낮아지는 것으로 나타났다. 이는 급여와 수당을 의미하는 화폐적

직접보상과 근무시간 및 근무환경에 대한 종사자의 인식이 높을수록 이직의도가 낮다는 것을 의미한다. 반면 급여 등의 직접 지급되는 형태의 보상을 제외한 주거지원, 의료지원과 직무교육 등의 직무관련 보상인식은 이직의도에 유의한 영향을 미치지 않은 것으로 나타났는데 대상 집단의 두 보상 하위요인에 대한 평균이 각 4.28과 4.37로 보통수준보다 높고 연금제도, 관사지원, 무상의료 및 보수교육 등 타 직종보다 잘 갖춰져 있는 시스템에 대한 긍정적 인식에 따른 것으로 추론할 수 있다.

다섯째, 보상인식이 이직의도에 미치는 영향에 있어 직무만족의 조절효과를 확인하기 위하여 Baron & Kenny(1986)의 조절효과 검증법을 활용해 직무만족을 조절변수로 하고 독립변수와 조절변수의 상호작용항을 변수로 추가하여 위계적 다중회귀분석을 실시하였다. 그 결과 모델의 단계별 설명력이 크게 증가하였고, 표준화계수의 값이 증가하였으며, 유의수준 F의 변화량이 통계적으로 유의하여 직무만족이 보상인식과 이직의도의 관계에서 유의한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 그리고 조절변수의 수준이 높은 집단과 낮은 집단으로 구분하여 집단 간 평균의 차이를 비교한 결과, 직무만족이 높을수록 보상인식이 이직의도에 미치는 영향력의 크기가 감소하는 억제 조절효과를 갖는 것을 확인할 수 있었다.

마지막으로, 보상의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향에 있어 직무만족의 조절효과를 확인하기 위해 네 요인을 독립변수로 위계적 다중회귀분석을 실시한 결과, 네 요인 중 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상에 대한 인식과 이직의도의 관계에서 직무만족은 유의한 조절효과를 갖는 것으로 나타났다. 위와 마찬가지로 조절효과의 방향을 확인한 결과, 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상에 대한 인식이 이직의도에 미치는 영향의 크기 또한 직무만족이 높을수록 감소하는 억제 조절효과를 갖는 것으로 나타났다.

이러한 연구결과를 바탕으로 본 연구의 연구모형에 대한 가설 검증 결과 10개의 연구가설 중 7개의 가설이 채택되었으며, ‘가설 1-2’와 ‘가설 1-3’, ‘가설 2-4’ 이상 3개의 가설은 통계적으로 유의하지

않은 것으로 나타나 기각되었다.

이상의 연구결과로부터, 본 연구의 연구문제인 보상이 이직의도에 미치는 영향에 대한 효과 보상인식의 하위요인이 이직의도에 미치는 영향에 대한 효과, 보상과 이직의도 두 변수의 관계와 보상의 하위요인과 이직의도 변수간의 관계에 있어 직무만족 변수의 조절효과가 확인되었다.

제 2 절 연구결과의 시사점

보상이 이직의도에 미치는 영향과 직무만족이 두 변수의 관계에 미치는 조절효과를 검증한 본 연구결과가 갖는 시사점을 이론적인 측면과 정책적 측면에서 찾아볼 수 있는데 먼저, 이론적 측면의 시사점은 다음과 같다

첫째, 보상인식과 보상의 하위요인 일부가 이직의도에 부(-)영향을 미치는 것으로 나타나 보상과 이직의도에 관한 선행연구 결과를 지지하는 것으로 나타났다(정병재, 2002; 박지홍, 2003; 설지화, 2010; 양영애, 2010). 이는 종사자의 이직의도를 억제하기 위한 수단으로 보상이 중요한 역할을 하고 있음을 의미하며, 직업군인인 육군 장교로 연구대상을 확대하여 확인하였다는데 의의가 있다.

둘째, 본 연구에서는 직무만족을 독립변수 또는 매개변수로 이직의도에 미치는 영향을 검증했던 기존연구(Price & Mueller, 1981)에서 관점을 전환하여 보상인식을 중심으로 직무만족을 조절변수로 설정하여 조절효과를 검증하였다. 이를 통해 종사자가 이직에 도달하는 과정에 대한 이직모형에 대한 다각적인 접근을 시도하였다는데 의의가 있다.

한편 위와 같은 이론적 시사점을 바탕으로 연구결과가 갖는 정책적 시사점은 다음과 같다.

첫째, 군의 핵심인력 유출을 방지하는 노력으로써 이직관리의 필요성이다. 기존 군 내 이직의도에 관한 연구는 공군 조종사의 유출현상을 중심으로 진행되어 왔다. 그러나 현재 빠르게 진행 중인 군의 정예화 전문화

에 발맞춰 첨단장비 운용을 위한 핵심 기술인력, 미래전장에서 최상의 전투력을 발휘할 수 있는 전투전문 및 정책전문 인적자원의 확보가 필수적이다. 우수한 인적자원의 확보 및 효율적 운영과 더불어 이직관리를 통한 인적자원의 유지를 위해서는 조종사뿐만 아니라 장교 준·부사관 및 군무원 등 군 조직구성원 전체로 이직관리 개념을 확대할 필요가 있다.

둘째, 본 연구는 이직의도를 보상인식에 초점을 맞추어 연구함으로써 조직 구성원의 보상인식과 이직의도에 영향을 미치는 하위요인을 파악하였다. 이를 통해 직접적인 화폐보상과 직무환경 보상에 대한 인식이 이직의도에 유의한 영향을 미치고 있다는 것을 확인함으로써 조직구성원이 체감할 수 있는 보상정책수립 및 군으로부터 충분한 보상을 받고 있다는 것을 인지시키기 위한 지속적 노력이 요구된다 할 것이다.

셋째, 직무만족의 중요성을 확인하였다. 본 연구에서는 직무만족이 높은 집단은 그렇지 않은 집단에 비해 보상에 의한 이직의도의 변화가 작은 것을 확인할 수 있었다. 이는 직무만족이 높은 집단이 보상의 크기에 영향을 적게 받으며 전체적으로 이직의도가 낮다는 것으로 해석할 수 있다. 이에 따라 보상인식을 높이기 위한 보상제도의 개선과 더불어 구성원들이 수행하는 직무에 대한 만족도를 향상시키기 위한 직무배치의 적합도 향상 노력, 칭찬하는 업무문화 정착 등의 제도적·문화적 노력이 수반되어야 함을 의미한다.

넷째, 화폐적 직접보상과 근무환경 보상의 개선노력이 요구된다. 조사대상 집단이 대부분 복무기간 5년 이내의 초급장교임을 고려할 때 열악한 처우를 받고 있음을 알 수 있다. <표 27>에서 볼 수 있듯이 2017년 봉급표를 기준으로 소위 3호봉은 1,440,700원으로 경찰대 졸업 후 임용된 경위(3호봉, 2,086,800)는 물론 군 복무 후 임용된 순경(3호봉, 1,632,200원)보다 낮은 수준이며 군 복무 후 임용된 일반직 9급 공무원(3호봉, 1,530,700원)보다도 낮은 수준이다. 인사혁신처 공무원보수 등의 업무지침(2017)에 의하면 소위의 상당계급은 일반직 7급 및 경찰직 경사와 동일집단에 포함되어 있으며, 중위 또한 일반직 6급 및 경찰직 경위와 동일한 집단으로 구분되어 있다. 그럼에도 불구하고 실제 수

령액에서 이와 같은 차이가 발생하는 것은 기본급 및 이로부터 확정되는 제수당의 격차가 존재한다는 것을 의미한다. 또한 수당 중 시간외근무수당, 야간근무수당, 휴일근무수당 등 업무시간 외 초과근무에 대한 수당에 대한 지급액이 일반 공무원에 비해 적으며 현행작전부대 근무자의 경우 교대근무임에도 불구하고 현업기관 종사자로서의 초과근무수당의 적용을 받지 못해 높은 근무피로에 대한 적절한 보상이 이뤄지고 있다고 할 수 없다. 한편 임무의 특수성에 따른 잦은 초과근무와 비상대기 등은 체감 근무시간을 증가시켜 결과적으로 업무의 효율을 떨어뜨리고 있다. 이를 해결하기 위해서는 불필요한 업무를 경감하기 위한 제도적 노력과 더불어 현행작전에 필요한 비상연락 외에는 업무시간 외 업무연락을 최소화하는 조직문화 차원의 개선노력이 함께 이뤄져야 할 것이다.

<표 27> 일반직 공무원, 경찰 공무원과의 봉급 및 초과근무수당 비교⁵⁾

구 분	소위 (3호봉)	경위 (3호봉)	순경 (3호봉)	9급 (3호봉)
봉급(원)	1,440,700	2,086,800	1,632,200	1,530,700
시간외근무수당 (원/시간)	6,470	10,506	8,256	7,830
야간근무수당 (원/시간)	5,000(원/일)	3,502	2,752	2,610
휴일근무수당 (원/일당)	10,000(원/일)	84,451	66,365	62,941

5) 공무원보수규정('17. 7. 26.), 공무원수당 등에 관한 규정('17. 9. 5.)의 내용을 정리함.

제 3 절 연구의 한계 및 향후과제

1. 연구의 한계

본 연구는 보상이 사관학교 출신 장교의 조기전역에 미치는 영향을 규명하고 각 하위요인의 영향력을 분석하는데 목적이 있다. 여기서 보상을 다시 화폐적 직접보상, 비화폐적 간접보상, 직무관련 보상, 직무환경 보상의 네 가지 하위요인으로 구분하고 이를 독립변수로 설정하여 이직의도에 미치는 영향을 파악하였다. 그러나 다음과 같은 한계점을 지닌다.

첫째, 연구모형의 한계이다. 본 연구에서는 보상인식과 그 하위요인이 이직의도에 미치는 영향을 파악하였다. 그리고 직무만족이 두 변수간의 관계에서 가지는 조절효과를 파악하였다. 그러나 기존 다수의 선행연구를 통해 이직의도에 영향을 미치는 요인 중 직무만족을 독립변수가 아닌 조절변수로 설정하여 직무만족이 직접 이직의도에 미치는 영향을 포함하지 않았으며, 직무 내/외적 요인, 조직몰입 등의 조직요인, 개인요인 등이 중요할 수 있음에도 본 연구에서는 이러한 변수를 경로에 포함시키지 않았다는 한계점을 가진다.

둘째, 표본의 대표성 문제이다. 조사대상 집단을 육군사관학교를 졸업한 1~5년차 초급장교를 대상으로 한정하여 비확률적 표본 추출방법을 사용하였다. 조직 내 주요 문제 상황을 고려하여 사관학교 출신 장교로 대상자를 한정하였으나 이는 연구결과를 장교집단 전체 및 준·부사관, 군무원 등 군 조직 내 복무중인 구성원 전체로의 일반화가 어렵다는 한계를 가진다.

2. 향후과제

본 연구에서는 보상인식과 하위요인에 한정하여 이직의도에 미치는 영향력을 검증하였다. 향후 연구에서는 보상의 하위요인을 급여 및 수당의

증가분과 같은 금전적 요소, 실제 일일 근무시간 변화량과 같은 계량화된 수치로 측정하여 구체적 보상수준의 변화가 이직의도에 얼마나 영향을 미치는지에 대한 수치화된 연구가 계속되어야 할 것이다. 이를 통해 향후 보상정책 수립에 있어 예산운영과 제도개선에 대한 구체적 기준과 방향을 제시할 수 있을 것이다.

한편 두 번째 과제로서 특정 임관구분 장교를 대상으로 한 연구에서 장교, 준·부사관 등의 직업군인 전체와 군무원으로 연구범위를 확대하여 군의 효율적인 이직관리에 관한 연구가 필요하다. 이는 피라미드형 인력구조를 가진 군조직의 특성상 그 동안 중요하게 다뤄지지 않은 경향이 있으나, 향후 인구절벽세대의 사회진출에 따른 우수한 인적자원 확보가 더욱 치열해질 것이 명백한 상황에서 기존의 선발, 진급정책과 함께 이직관리 또한 우수자원의 유출을 방지하고 조직에 잔류하고자 하는 의지를 높임으로써 결과적으로 조직의 효율성을 높이기 위해 간과해서는 안 될 것이다.

참 고 문 헌

- 강흥구. (2006). 사회복지사의 직무특성이 직무만족에 미치는 영향에 관한 연구. *한국사회복지학*, 58(2), 355-375.
- 김복일. (2005). *외식업체 종사원의 직무만족과 이직의도의 관계에 관한 연구*. 박사학위논문, 경기대학교.
- 김승언. (2012). *공무원의 직무만족 영향요인에 관한 연구: 감정노동과 직무전문성의 조절효과를 중심으로*. 건국대학교 박사학위논문.
- 김용하. (2006). *직업군인의 조직몰입과 관련변수에 관한 실증적 연구*. 경희대학교 석사학위논문.
- 김현주. (2006). *리더쉽 유형이 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구: 직무만족의 조절효과를 중심으로*. 조선대학교 석사학위논문.
- 박경식. (2001). 한국기업 종업원의 보상제도 인식에 관한 실증적 연구. *한국전통상학연구*, 18, 195-234.
- 박기동, & 박주승. (1994). *조직행동론*. 서울: 박영사, 135-141.
- 박내희(2002). *조직행동*. 서울: 박영사.
- 박지홍. (2003). *임금만족 요인이 직무만족, 조직몰입, 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구* / 경기대학교 석사학위논문
- 배진현. (2012). *전문가가치와 조직공정성이 조직몰입과 경력몰입의 균형을 매개로 이직의도에 미치는 영향 : 육군 전문형 장교를 대상으로*. 서울대학교 박사학위논문.
- 서동수. (2001). 관광호텔 Front Desk Agent 의 직무만족에 관한 실증연구-서울 시내 강남지역 특 1 급 호텔을 중심으로. *관광경영연구*, 12, 78-95.
- 서성기. (1999). *공군 조종사 이직의도의 영향요인에 관한 실증적 연구* / 대전대학교 석사학위논문.
- 서현준. (2013). *노사관계 분위기가 이중몰입에 미치는 영향: 직무만족의 조절효과를 중심으로*. 고려대학교 석사학위논문.

설지화, & 이재현. (2010). 사회복지사의 보상인식과 이직의도와의 관계: 광주광역시와 전라남도 지역의 사회복지기관을 중심으로. *한국사회복지조사연구*, 25, 171.

양영애. (2010). *사회복지사의 보상인식과 직무만족 및 이직의도의 관계에 관한 연구* / 연세대학교 석사학위논문.

오성길. (2012). *직무소진이 조직몰입과 이직의도에 미치는 영향 연구: 직무만족의 조절효과를 중심으로*. 숭실대학교 석사학위논문.

윤길구. (2007). 조종사 이직의도에 영향을 주는 요인에 대한 연구. *고급지휘관 참모과정 졸업연구보고서*, 공군대학, 17-20.

이경근. (2010). 기대이론을 이용한 노조참여행동 모델연구. *한국비즈니스리뷰*, 3(2), 61-78.

이민순. (2010). 항공사 종사원의 직무착근도가 직무만족, 조직몰입 및 이직의도에 미치는 영향. *한국콘텐츠학회논문지*, 10(10), 418-428.

이상정. (2006). *외식종사자의 직무적합이 이직의도에 미치는 영향: 직무만족 및 조직몰입의 매개변수를 중심으로*. 경기대학교 경영학박사학위논문.

이용규, & 정석환. (2002). 공조직에서 조직 공정성이 구성원의 혁신 행동에 미치는 영향: 분배공정성과 절차공정성을 중심으로. *정부학연구*, 13(1), 7-35

이진규. (2001). *(전략적·윤리적)인사관리*. 서울: 박영사.

인사혁신처. (2017). 공무원보수 등의 업무지침.

정병재. (2002). 보상에 대한 지각이 직무만족과 이직의도에 미치는 영향에 관한 연구. *HRD연구(구 인력개발연구)*, 4(2), 52.

제갈돈. (2002). 지방공무원의 직무만족 결정요인. *한국행정학보*, 36(4), 263-280.

조강훈. (2007). *외식업체 경영자 리더십이 종사원의 직무만족 및 조직몰입에 미치는 영향*. 경기대학교 석사학위논문.

조경호, & 주재복. (2001). 조직유형별 직업만족도 비교연구: 공공성 접근을 중심으로. *한국행정학보*, 35(3), 163-180.

최인섭, & 초의수. (2002). 사회복지전담공무원의 직무만족과 직무성과에 미치는 요인에 대한 연구. *사회복지정책*, 13, 282.

한우리, & 조영일. (2014). 이직의도에 영향을 미치는 직무만족 요인의 탐색. *경영관리연구*, 7(1), 1-20.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs. *Organizational behavior and human performance*, 4(2), 142-175.

Alderfer, C. (1972). *Existence, relatedness, and growth : Human needs in organizational settings / Clayton P. Alderfer*. New York: Free.

Arnold, H., Feldman, D., & Campbell, John A. (1982). A multivariate analysis of the determinants of job turnover. *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.

Barber, G. (1986). Correlates of Job Satisfaction Among Human Service Workers. *Administration in Social Work*, 10(1), 25-38.

Belcher, D. (1974). *Compensation administration / [by] David W. Belcher. (Prentice-Hall industrial relations & personnel series)*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Bently, R. R., & Rempel, A. M. (1970). Manual for Pursuit Opinionnaire. Westhafayett. *Indiana University Bookstore*.

Bettencourt, L. A., & Brown, S. W. (1997). Contact employees: Relationships among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors. *Journal of retailing*, 73(1), 39-61.

Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human relations*, 35(2), 135-153.

Brough, P., & Frame, R. (2004). Predicting police job satisfaction and turnover intentions: The role of social support

and police organisational variables. *New Zealand journal of psychology*, 33(1), 8–18.

Burton, J., & Parker, J. (1969). Interindustry Variations in Voluntary Labor Mobility. *Industrial and Labor Relations Review*, 22(2), 199–216.

Etzioni, A. (1988). The moral dimension : *Toward a new economics* / Amitai Etzioni. New York : London: Free Press ; Collier Macmillan.

George, D, & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step : A simple guide and reference. 11.0 update(4th ed.)*. Boston : Allyn & Bacon.

Granovetter, M. (1986). Labor mobility, internal markets, and job matching: A comparison of the sociological and economic approaches. *Research in social stratification and mobility*, 5, 3–39.

Halaby, C. (1988). Action and Information in the Job Mobility Process: The Search Decision. *American Sociological Review*, 53(1), 9–25.

Haynes, K. (1979). Job Satisfaction of Mid-Management Social Workers. *Administration in Social Work*, 3(2), 207–217.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Leadership style: Attitudes and behaviors*.

Herzberg, F. (2017). *Motivation to work*. Routledge.

Iverson, R., Price, James L., & Mueller, Charles W. (1992). Employee Intent to Stay: An Empirical Test of a Revision of the Price and Mueller Model, *ProQuest Dissertations and Theses*.

Jovanovic, B.(1979). Firm-specific capital and turnover. *Journal of Political Economy*, 87, 1246–1260

Kerr, S. (1988). Some characteristics and consequences of organizational reward. *Facilitating work effectiveness*. Lexington: Heath & Co.

Kline, P. (2000). *The handbook of psychological testing (2nd ed.)*. London : Routledge, 13.

Lichtenstein, R. (1984). Measuring the Job Satisfaction of Physicians in Organized Settings. *Medical Care*, 22(1), 56–68.

Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago : Rand McNally.

March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations / by James G. March, Herbert A. Simon*. New York: Wiley.

McClelland, D. C. (1961). The achievement society. *Princeton, NJ: Von Nostrand*.

McCormick, E. J. & Tiffin, J.(1974). *Industrial Psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice–Hall.

Meyer, & Allen. (1991). A three–component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.

Meyer, J., Allen, N., Smith, C., & Schmitt, Neal. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three–Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.

Miller, H., Katerberg, R., Hulin, C., & Campbell, John A. (1979). Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth model of employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 64(5), 509–517.

Milton, C. R. (1981). *Human behavior in organizations: three levels of behavior*. Prentice Hall.

Mobley, W. H. (1977). Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of applied psychology*, 62(2), 237.

Mobley, W., Horner, S., Hollingsworth, A., & Campbell, John A. (1978). An evaluation of precursors of hospital employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, 63(4), 408–414.

Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.

Mowday, Porter & Steers. (1982). *Employee organizational linkage: The psychology of commitment, Absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.

Mueller C. W. & Price, J. L. (1990). Economic, Psychological, and Sociological Determinants of Voluntary Turnover, *The Journal of Behavioral Economics*, 19(3), 321–335.

Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *The Journal of Marketing*, 85–98.

Porter, L., Steers, R., Mowday, R., Boulian, P., & Feishman, Edwin A. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603–609.

Price, J. L. (1977). *The study of turnover*, Ames Iowa : Iowa State University Press, 543–565.

Price, J., & Mueller, C. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *Academy of Management Journal*, 24(3), 543.

Price, J. L. & Mueller. C. W. (1981). *Professional Turnover: the Case for Nurses*. Ames: Iowa State University.

Price, J. L. & Mueller C. W.(1986). *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI.

Steers, R. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.

Steer, R. M., & Mowday, R. (1981). Employee Turnover and Post Decision Accommodation Process. *Research in organizational behavior*, 3, 235–281.

Vroom, V. (1960). *Some personality determinants of the effects of participation* / [by]Victor Harold Vroom. (Ford Foundation doctoral dissertation series). Englewood Cliffs, N.J.: Prentice–Hall.

Vroom, V. (1965). *Motivation in management*. American Foundation for Management Research.

《부 록 : 설문지》

장기복무장교의 이직의도에 대한 설문조사

안녕하십니까?

전·후방 각지에서 국가방위에 맡은 바 소임을 다 하고 있는 바쁘신 와중에 귀한 시간을 할애하여 설문에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

연구자는 서울대학교 행정대학원 학생으로서 본 설문은 육군에 복무하는 장교들의 일반적인 인식을 살펴보는 데 주목적이 있습니다. 이 설문 문항에는 정답이 있는 것이 아니므로 여러분의 주관적 느낌과 견해에 따라 응답하시면 됩니다.

본 조사의 내용은 무기명으로 통계처리하여 학문적인 연구 이외에 다른 목적으로 사용되지 않을 것과 응답 내용은 철저히 비밀이 보장됨을 약속드립니다.

설문에 다소 시간이 걸리더라도 위 연구가 군의 발전에 도움이 될 수 있는 귀중한 자료가 될 수 있도록 솔직하고 성의 있는 답변을 부탁드립니다. 다시 한번 바쁘신 가운데 설문에 참여해주셔서 진심으로 감사드립니다.

※ 본 조사의 내용은 통계법 제 33조에 의거하여 비밀이 보장되며, 통계목적 이외로 사용되지 않습니다.

2017년 10월

※ 다음은 보상에 대한 질문입니다.

		전혀 동의 하지 않는다	동의 하지 않는다		그저 그렇다	동의 한다		전적 으로 동의 한다
1	나는 현재의 급여수준에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
2	나는 현재의 수당에 만족한다. (명절수당 초과수당 등을 모두 포함한 제 수당)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
3	내 성과급은 나의 성과에 비교할 때 적절하다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
4	나는 군인 연금제도에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
5	나는 군 주거지원 제도에 만족한다. (군 숙소, 전세자금 지원, 주택수당)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
6	나는 군의 자녀교육 지원에 만족한다. (군 자녀 기숙사, 학비 지원)	①	①	②	③	④	⑥	⑦
7	나는 군의 의료지원에 만족한다. (군 병원 이용, 군 단체보험)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
8	나는 군의 문화생활 지원에 만족한다. (체력단련장, 마트, 휴양소 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
9	나는 군의 진급정책에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
10	나는 군 내 자기개발 기회 제공에 만 족한다(위탁, 외국어 교육 등)	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
11	내 직무수행의 자율성이 보장된다	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
12	나의 근무환경은 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦
13	나의 근무시간은 만족스럽다.	①	②	③	④	⑤	⑥	⑦

※ 다음은 직무만족에 대한 질문입니다.

		전혀 동의 하지 않는다	동의 하지 않는다	그저 그렇다	동의 한다	전적 으로 동의 한다	
1	나는 내가 수행하는 업무에 대해서 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
2	나는 업무를 잘 끝내고 나면 개인적인 만족감을 크게 느낀다	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
3	종합적으로 볼 때, 나는 내 직업에 만족한다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
4	나는 현재 직업에 충분히 만족하며, 다른 직업을 알아볼 계획은 없다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
5	나는 현재 직업으로 임무 수행하는 것을 즐긴다고 볼 수 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦

※ 다음은 이직의도(전역의사)에 관한 질문입니다.

		전혀 동의 하지 않는다	동의 하지 않는다	그저 그렇다	동의 한다	전적 으로 동의 한다	
1	나는 조직을 떠날 생각을 종종 한다	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
2	나는 앞으로 새로운 직업을 찾을 가능성이 매우 크다	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
3	나는 다른 종류의 직업을 가져볼까 생각하고 있다	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
4	만일 내가 조직을 다시 선택한다면, 나는 현재의 조직을 선택할 것이다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
5	보다 나은 타 직종이 주어진다면 언제든지 이직할 의사가 있다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦
6	새로운 직장에 관한 정보를 수집하고 있다.	①	①	②	③	④	⑥ ⑦
7	똑같은 월급을 준다면 다른 직업으로 옮기고 싶다.	①	②	③	④	⑤	⑥ ⑦

※ 인적사항에 관한 질문입니다.

1. 귀하의 성별은? ()

- ① 남자 ② 여자

2. 귀하의 병과는?

- ① 전투병과 ② 기술병과
③ 행정병과 ④ 특수병과

3. 귀하의 근무부대는?

- ① 전방부대(GP·GOP, 해안, 상비)
 ② 후방·재경부대(동원, 향토, 지원)
 ③ 교육기관(교육생, 교관) ④ 정책부서(군단 이상)

4. 귀하의 결혼여부는? ()

- ① 기혼 (6번으로) ② 미혼

6. 귀하의 임관기수는?()

- ① 69ㄱ] ② 70ㄱ] ③ 71ㄱ] ④ 72ㄱ] ⑤ 73ㄱ]

Abstract

A Study on the Effect of Reward on Turnover Intention – Focusing on the Moderating Effect of Job Satisfaction –

Dong-Gwan Im

Master of Public administration

The Graduate School of

Seoul National University

This author conducted empirical research in order to examine rewards provided by an organization to employees on their turnover intention based on the phenomenon of early discharge of officers graduating from the Korea Military Academy. Through that, this study aims to figure out factors influencing army officers' turnover intention and suggest ways to manage manpower afterwards and also control excellent human resources' turnover

intention in an organization and find out ways to manage human resources efficiently.

To address the goal, this author made an approach mainly to the effects of the subject group's reward perception on turnover intention. For analysis, data gained from an online survey conducted to elementary level officers having one to five years of experience from being commissioned after graduation from the Korea Military Academy were used.

Reward perception is set as an independent variable, and its four subfactors, monetary direct reward, non-monetary indirect reward, job-related reward, and reward for working environment, are established. As an analysis method, multiple regression analysis is done to figure out the effects of the independent variable, reward perception, and its subfactors on the dependent variable, turnover intention. To examine the regulating effects of one of the variables, job satisfaction, hierarchical regression analysis is performed.

Many of the advanced studies on turnover intention have reported that job satisfaction influences turnover intention negatively. Meanwhile, this study also sets the job satisfaction variable not as an independent variable but as a moderating variable and examine whether it has regulating effects in correlation between reward perception and turnover intention.

With the study model designed as written above, this researcher has formulated following hypotheses: 1) Reward perception and its four subfactors will influence turnover intention negatively, and 2) Job satisfaction will exert regulating effects in correlation between reward perception and turnover intention. Based on analysis over survey results, this author has

verified each of the hypotheses.

Based on the results of verifying the hypotheses, this author has reached following conclusions:

Above all, reward perception influences turnover intention negatively. According to the results of conducting multiple regression analysis on reward's subfactors, among the subfactors, monetary direct reward and reward for working environment are found to influence turnover intention negatively. With this, we can assume that it indicates the subject group's reward perception. In other words, the improvement of monetary direct reward including wages or benefits and reward for working environment such as working hours and working environment influences reduction in subjects' turnover intention significantly. This is meaningful in that it does provide directions for making reward policy in establishing policy for managing turnover intention.

Meanwhile, according to the results of verifying the regulating effects of job satisfaction, job satisfaction has regulating effects in correlation between reward perception and turnover intention. Among the four subfactors of reward perception, it exerts regulating effects in correlation between monetary direct reward, non-monetary indirect reward, and job-related reward except for reward for working environment. Particularly, reward perception influences turnover intention less in the group showing high job satisfaction compared to the group not; therefore, along with the improvement of reward perception, it is also needed to make efforts to enhance employees' job satisfaction.

Advanced research tried to explain job satisfaction as a

variable either having mediating roles in correlation between reward perception and turnover intention or having direct effects; however, this study has set the job satisfaction variable as a moderating variable of reward perception and verified the influence of reward perception along with that. Also, this author has attempted to make multilateral approaches about the model of changing jobs. This study is significant in that it stresses not only the improvement of reward systems but also the importance of institutional · cultural efforts made to enhance employees' job satisfaction.

keywords : Turnover intention, Reward, Job satisfaction, Military officer, Reward perception

Student Number : 2016-24332